



**Impacto do Sistema de Recompensas na Motivação
Laboral – Um Estudo de Caso no ISLA Gaia**

Rosa Pereira Moçambique

Vila Nova de Gaia
Novembro 2017



**Impacto do Sistema de Recompensas na Motivação
Laboral – Um Estudo de Caso no ISLA Gaia**

Rosa Pereira Moçambique

Dissertação para satisfação dos requisitos do grau de Mestrado em
Gestão de Recursos Humanos sob orientação da
Professora Doutora Carla Magalhães

Vila Nova de Gaia
Novembro 2017

Tese de Mestrado realizada sob orientação da Professora Doutora Carla Magalhães, apresentada no Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho n.º 16961/2010, publicado no Diário da República, 2.ª série - N.º 217 - 9 de Novembro de 2010

Membros do Júri

Prof. Doutor Carlos Miguel de Oliveira	Presidente
Prof. Doutor Fernando de Oliveira Tavares	Arguente
Prof ^a . Doutora Carla Rebelo de Magalhães	Orientadora

Dedicatória

A ti Deolinda, por me ensinares que
os valores de auto-confiança, persistência e humildade,
são importantes para se obter sucesso na vida.

Agradecimentos

Agradecer muitas das vezes torna-se uma tarefa complicada, pois existe quase sempre o medo do possível esquecimento a quem deveríamos ter agradecido mas não foi feito. Também existe a situação menos cómoda, de agradecer tudo, excepto aquela opinião, ajuda ou gesto, a quem não demos importância, mas merecia consideração. Contudo, deixo aqui registados alguns agradecimentos que me apareceram inesquecíveis ou necessários.

A DEUS, pela vida e proteção do meu dia-a-dia.

À Professora Doutora Carla Magalhães, orientadora da dissertação, pela capacidade, paciência demonstrada e partilha do saber ao longo de todo meu percurso, desde a licenciatura e até à atual orientação. Sim, não tenho palavras capazes de transmitir a gratidão. Pois, contei com a sua compreensão nas dificuldades e apoio em todos e diferentes momentos da minha caminhada.

À Professora Doutora Elisete Martins, pelo seu tempo dispensado para me atender/atuar sempre que foi solicitada.

À Deolinda, pelo estímulo e aconselhamento sem barreiras.

Aos meus colegas da turma do mestrado em Gestão de Recursos Humanos, principalmente à Natália Costa e ao Mário Martins, pelas suas disponibilidades e também paciência em esclarecer-me todas as questões.

O meu agradecimento vai também para o ISLA-IPGT Gaia, que autorizou que aplicasse o meu tema à instituição. E aos colaboradores por responderem os questionários.

A todos que, de um modo ou outro, fizeram com que este trabalho se realizasse.

A todos, MUITO OBRIGADA!

Resumo

No mundo atual, perante as mudanças impostas pela globalização da economia, as organizações necessitam de adotar algumas estratégias para se tornarem mais competitivas. Assim, devem procurar um modo de melhor se relacionarem com os seus colaboradores, de forma a aumentar o grau de motivação laboral.

Deste modo, o presente estudo pretende relacionar o sistema de recompensas aplicado no ISLA Gaia com a motivação dos seus colaboradores.

Para o efeito, foi realizada, primeiramente, a revisão bibliográfica sobre o tema em questão, ao que se seguiu um estudo empírico na organização em causa. De modo a atingir os objectivos deste estudo, foi, assim, aplicada a metodologia qualitativa, através de uma entrevista ao responsável dos Recursos Humanos da instituição, e a metodologia quantitativa, através da aplicação de questionários a uma amostra de setenta colaboradores.

Os resultados dos inquiridos foram analisados recorrendo aos softwares Exel e Word. Com os dados obtidos, foi possível verificar que as estratégias do sistema de recompensa da organização em estudo são definidas conforme o tempo de serviço na instituição e o reconhecimento por parte da direção. Estamos perante uma organização em que o seu sistema de remunerações assenta nas funções, como forma de definição da sua componente fixa.

O sistema de recompensas nesta instituição reúne os pressupostos para ser considerado eficaz. Embora que os funcionários tenham necessidades de recompensas materiais ou motivação extrínseca, a vontade própria que os colaboradores têm de desempenhar as suas funções é fundamental, pois a motivação intrínseca ocorre a longo prazo.

Estas conclusões foram retiradas quer da análise dos inquéritos, quer da entrevista, havendo conformidade, na maior parte das questões, entre as conclusões da entrevista e dos questionários.

Palavras-Chave: Motivação Laboral; Sistema de Recompensas; Estudo de Caso.

Summary

In today's world, with the changes imposed by the globalization of the economy, organizations need to adopt some strategies to become more competitive. So, they should look for a better way to engage with their employees, in order to increase the degree of labor motivation.

Thus, the present study aims to relate the reward system applied in ISLA Gaia with the motivation of its employees.

For this purpose, it was held, first, the literature review on the topic in question, which was followed by an empirical study on the organization. In order to achieve the objectives of this Study, the qualitative methodology was applied, through an interview with the institution's Human Resources manager, and the quantitative methodology, through the application of questionnaires to a sample of seventy collaborators.

The results of the queries were analyzed using softwares such as Excel and Word. With the data obtained, it was possible to verify that the reward system strategies of the study organization are defined according to the time of service in the institution and recognition by the management. We are dealing with an organization where its remuneration system is based on the way of defining its fixed component. The rewards system in this institution gathers the assumptions to be considered effective.

Although employees have needs for material rewards or extrinsic motivation, the willingness of employees to carry out their duties is fundamental, because the intrinsic motivation is in long term.

These conclusions were drawn from the analysis of the surveys, either from the interview, and there was agreement, in most of the questions, between the interview findings and the questionnaires.

Keywords: Labor Motivation, Rewards System, Case Study.

Índice

Capítulo 1 - Introdução.....	20
1.1 Relevância do tema	21
1.2 Objetivos do estudo	22
1.3 Estrutura do trabalho	23
Capítulo 2 – Desenvolvimento do Tema.....	24
2.1 Sistema de recompensas	24
2.1.1 Fundamentação do conceito	24
2.1.2 Tipos do sistema de recompensas.....	24
2.1.3 Objetivos do sistema de recompensas	26
2.1.4 Características de um sistema de recompensas eficaz.....	27
2.2 Motivação	29
2.2.1 Fundamentação do conceito	29
2.2.2 Tipos de motivação.....	30
2.2.3 Principais teorias de motivação.....	31
2.2.3.1 Teorias de Conteúdo	31
2.2.3.1.1 Hierarquia das necessidades de Maslow.....	31
2.2.3.1.2 Teoria de ERC – Alderfer	33
2.2.3.1.3 Teoria das Necessidades Adquiridas - David McClelland	34
2.2.3.1.4 Teoria bifatorial – Frederick Herzberg	35
2.2.3.1.5 Teoria X e Y de McGregor	36
2.2.3.1.6 Críticas sobre teoria de Maslow	37
2.2.3.2 Teorias de Processo	37
2.2.3.2.1 Teoria de expetativa de Vroom	37
2.2.3.2.2 Teoria da Equidade de Stacy Adams.....	38
2.2.3.2.3 Teoria de resultados Teoria de reforço de Skinner	38
2.2.3.2.4 Teoria de autoeficácia ou de estabelecimento dos objetivos de Locke	39
2.3 Relação entre sistema de recompensas e motivação	41
2.4. Evolução do pensamento sobre o sistema de recompensas.....	42
2.5. O caso Português.....	44
2.6. Estudos sobre o tema	46
Capítulo 3 – Metodologia	48
3.1 Caracterização da pesquisa	48
3.1.1 Identificação do problema de estudo e definição das hipóteses	48
3.1.2 Tipo de investigação	49
3.1.3 Investigação bibliográfica	49
3.1.4 Estudo de caso	49
3.1.5 Natureza do estudo	50
3.1.6 Recolha de dados.....	52
3.1.7 Selecção da amostra	53
3.1.8 Descrição do universo – ISLA.....	53
Capítulo 4 – Apresentação e análise dos resultados do estudo	55
4.1 Caracterização sociodemográfica da amostra.....	55
4.1.1 Idade	56

4.1.2 Género	56
4.1.3 Estado civil	57
4.1.4 Habilitações escolares	57
4.1.5 Função/cargo	58
4.1.6 Tempo de serviço	58
4.3 Caracterização da motivação dos funcionários no ISLA	59
4.3.1 A minha remuneração mensal motiva-me	59
4.3.2 A forma como sou recompensado pelo meu trabalho motiva-me	60
4.3.3 O facto de ter responsabilidades nesta instituição motiva-me	60
4.3.4 O facto de ter autonomia nesta instituição motiva-me	61
4.3.5 O facto de participar nas decisões desta organização motiva-me	62
4.3.6 O facto de ser tratado/a com respeito pelos meus colegas e liderança motiva-me	62
4.3.7 O facto de desempenhar tarefas interessantes motiva-me	63
4.3.8 Alcançar os meus objetivos de carreira dentro desta organização motiva-me	64
4.3.9 O facto de ser reconhecido/a pelo trabalho que faço motiva-me	65
4.3.10 As acções de formação as quais tenho acesso motivam-me	65
4.3.11 As condições físicas de trabalho que possuo motivam-me	66
4.3.12 Os benefícios extra salariais que recebo motivam-me	67
4.3.13 Os prémios/bónus que recebo motivam-me	68
4.3.14 Sinto-me motivado/a para realizar trabalho de qualidade	69
4.3.15 O tratamento interno de conflitos, reclamações, queixas e problemas motivam-me	69
4.3.16 Sinto-me motivado/a nesta instituição	70
4.3.17 Esforço-me por fazer mais do que é necessário	71
4.3.18 O meu desempenho é reconhecido/recompensado da mesma formas que o dos meus/as colegas	71
4.3.19 O sistema de recompensa desta instituição motiva-me.	72
4.3.20 Se fosse possível mudar algo relativamente a minha situação laboral no futuro optava por:	73
4.3.21 O que me motiva mais no meu emprego.	73
4.3.22 O que me desmotiva mais no meu emprego	74
4.4 Questões e respostas da entrevista	74
4.5 Análise comparativa entre questionários e entrevista	79
4.6 Análise comparativa entre resultados do presente estudo e da Mercer “Total Compensation Portugal 2012”	
Capítulo 5 – Confirmação dos resultados das hipóteses.....	85
Capítulo 6 – Conclusão, sugestão para estudos futuros e limitações	88
Referências Bibliográficas.....	91
Anexos	95
Anexo 1 - Questionário sobre impactos de sistema de recompensas na Motivação laboral realizados no ISLA	96
Anexo 2 - Guião de Entrevista	99

Listas de Ilustrações

Lista de Quadros

Quadro 1 - Objetivos do estudo.....	22
Quadro 2 - Principais teorias de conteúdo e processo.....	31
Quadro 3 - Contraste entre as teorias de Alderfer e Maslow	33
Quadro 4 - Fatores motivadores e fatores higiênicos	35
Quadro 5 - Teoria X e Y.....	36
Quadro 6 - Resumo das teorias de conteúdos e seus pressupostos	40
Quadro 7 - Resumo das teorias de processos e seus pressupostos	40
Quadro 8 - Parâmetros de atribuição de recompensas	43
Quadro 9 - Escala de Likert.....	53

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Caraterização da amostra em função da idade	56
Tabela 2- Caraterização da amostra em função do género.....	56
Tabela 3 - Caraterização da amostra em função do estado civil	57
Tabela 4 - Caraterização da amostra em função das habilitações literárias	57
Tabela 5 - Caraterização da amostra em função do cargo/função.....	58
Tabela 6 - Caraterização da amostra em função do tempo de serviço	58

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Resultado das respostas à questão “a minha remuneração mensal motiva-me”	59
Gráfico 2 - Resultado das respostas à questão “ a forma como sou recompensado/a pelo meu trabalho motiva-me”	Erro! Marcador não definido.
Gráfico 3 - Resultado das respostas à questão “ o facto de ter responsabilidades nesta organização motiva-me”	60
Gráfico 4 - Resultado das respostas à questão “ o facto de ter autonomia nesta organização motiva-me”	61
Gráfico 5 - Resultado das respostas à questão “O facto de participar nas decisões desta organização motiva-me”	62
Gráfico 6 - Resultado das respostas à questão “O facto de ser tratado/a com respeito pelos meus colegas e liderança motiva-me	62
Gráfico 7 - Resultado das respostas à questão “O fato de desempenhar tarefas interessantes motivam-me	63
Gráfico 8 - Resultado das respostas à questão “Alcançar os meus objetivos de carreira dentro desta organização motiva-me	64

Gráfico 9 - Resultado das respostas à questão “O facto de ser reconhecido/a pelo meu trabalho motiva-me”	65
Gráfico 10 - Resultado das respostas à questão “As ações de formação às quais tenho acesso motivam-me”	65
Gráfico 11 - Resultado das respostas à questão “As condições físicas de trabalho que possuo motivam-me”	66
Gráfico 12 - Resultado das respostas à questão “Os benefícios extra salariais que recebo motivam-me”	67
Gráfico 13 - Resultado das respostas à questão “Os prémios/bónus que recebo motivam-me” ..	68
Gráfico 14 - Resultado das respostas à questão “Sinto-me motivado/a para realizar trabalho de qualidade”	69
Gráfico 15 - Resultado das respostas à questão “O tratamento interno de conflitos, reclamações, queixas e problemas motivam-me”	69
Gráfico 16 - Resultado das respostas à questão “Sinto-me motivado/a nesta instituição”	70
Gráfico 17 - Resultado das respostas à questão “Esforço-me por fazer mais do que é necessário”.	71
Gráfico 18 - Resultado das respostas à questão “ o meu desempenho é reconhecido/recompensado da mesma formas que o dos meus/as colegas	71
Gráfico 19 - Resultado das respostas à questão “O sistema de recompensa desta instituição motiva-me”	72
Gráfico 20 - Resultado das respostas à questão “ Se fosse possível mudar algo relativamente a minha situação laboral no futuro optava por:”	73
Gráfico 21 - Resultado das respostas à questão “O que me motiva mais no meu emprego”	73
Gráfico 22 - Resultado das respostas à questão “O que me desmotiva mais no meu emprego”. 74	

Capítulo 1 - Introdução

A realidade organizacional que nos rodeia encontra-se em constantes mudanças como, por exemplo, a especialização que se exige aos empregados e que representa um investimento significativo em formação, o aumento da complexidade do próprio trabalho com tarefas cada vez mais exigentes, etc.

Diante destas mudanças, as organizações passaram a focar-se cada vez mais nos aspectos relacionados com a motivação dos colaboradores. Perante todo este cenário a política salarial tem cada vez mais influencia na gestão de Recursos Humanos, implicando a implementação de sistemas de recompensas capazes de corresponderem e reforçarem com eficácia os objetivos desejados da organização. É através da aplicação bem sucedida de sistema de recompensas que se podem motivar os colaboradores a desempenhar bem as suas tarefas.

Face a este contexto, os gestores também precisam de encontrar a política mais ajustada à estratégia empresarial, caso contrario, poderá a organização perder os seus funcionários, e conseqüentemente, perderá também o capital investido nos processos de recrutamento e seleção e formação e desenvolvimento.

Neste sentido é fundamental que os colaboradores estejam motivados com o sistema de recompensas implementados na organização em que prestam os serviços. Assim, ajudará de certa forma atingir os objetivos pretendidos pela organização, atraindo e retendo aqueles que realmente lhes interessam. Assim, o objetivo deste estudo é relacionar o sistema de recompensas com o nível de motivação laboral dos funcionários do ISLA Gaia, verificando qual é o tipo de sistema de recompensas implementado e se o mesmo é eficaz, isto é, se o sistema em vigor na instituição origina ou não a motivação para o bom desempenho laboral.

Face aos objetivos do presente trabalho, será realizado um estudo de caso na instituição anteriormente referida, em que se recorrerá a uma entrevista o responsável pela gestão

de sistema de recompensas do ISLA e serão aplicados inquéritos por questionários aos colaboradores, como forma de conhecer o sistema de recompensas através das suas respostas.

A finalidade de sistema de recompensas é a excelência dos serviços prestados e contribui para que os colaboradores consigam atingir os objetivos desejados. Em conformidade com Camara (2000, p.87, op.cit. Varela, 2012, p.10), o sistema de recompensas é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e destina-se a reforçar a sua motivação e produtividade.

Entende-se que um funcionário motivado se compromete mais com os objetivos da organização, logo todos têm a ganhar.

O presente trabalho encontra-se estruturado em 5 capítulos. No primeiro ponto, será apresentada a relevância do tema e os objetivos pretendidos do estudo. No segundo ponto, é feita a revisão de literatura onde será abordado o tema na perspectiva de diversos autores e alguns conceitos associados ao tema. No terceiro ponto, é descrita a metodologia optada para avançar com a investigação, uma vez que qualquer estudo necessita de definir um instrumento para realizá-lo. No quarto ponto, serão expostos e analisados os dados recolhidos. No quinto, são apresentadas as conclusões sobre as hipóteses e, por fim, no sexto ponto, encerra-se o trabalho com a conclusão do estudo e as respectivas referências consultadas.

1.1 Relevância do tema

A relevância do tema prende-se com o facto do mesmo ser oportuno e de vasto interesse atual, dada a conjuntura competitiva em que vivemos, pretendendo trazer, ao mesmo tempo, uma contribuição prática para a instituição analisada. Este tema torna-se particularmente importante, quando a sua aplicação é feita a uma instituição de ensino superior, pela relevância que a mesma tem na sociedade, nomeadamente ao nível da formação de pessoas.

Acresce ainda, que o tema em causa (motivação de colaboradores), tem sido cada vez mais analisado nas organizações, pois existem estudos que comprovam a relação direta entre motivação e desempenho.

Todavia, a motivação é um tema que envolve uma certa subjetividade, dada a heterogeneidade existente entre as pessoas, o que o torna particularmente desafiador e justifica uma aplicação adaptada a cada realidade. Assim, é preciso conhecer primeiro o que motiva as pessoas, para que o sistema de recompensas possa ser utilizado como uma forma de promover essa mesma motivação, gerando então uma maior eficiência dos recursos humanos e materiais.

1.2 Objetivos do estudo

Para Fortin (2003, p.100) um objetivo é um “enunciado declarativo que precisa a orientação da investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio em questão e específicas as variáveis-chave, a população alvo e o contexto do estudo”.

Neste sentido, elaboramos como objetivo geral do estudo: relacionar o sistema de recompensas com o nível de motivação laboral dos colaboradores do ISLA Gaia.

Para que seja alcançado o objetivo geral, é necessário determinar os objetivos específicos. As variáveis são exploradas para que se encontrem os objetivos específicos, que neste caso são:

Quadro 1 - Objetivos do estudo

Objetivos específicos	Metodologia
Identificar o sistema de recompensa em vigor na instituição (ISLA Gaia)	Qualitativa (entrevista)
Identificar os níveis de motivação dos colaboradores do ISLA Gaia	Quantitativa (questionário)

Fonte: Autoria própria

1.3 Estrutura do trabalho

Precedido primeiro de um resumo, este trabalho é composto por capítulos. O trabalho inicia-se com uma introdução que evidencia o problema que constitui o propósito do presente estudo, a relevância do tema escolhido e os objetivos desta investigação.

O segundo capítulo, apresenta a revisão da literatura, destinada a apresentar conceitos teóricos fundamentais em matéria do tema proposto.

O terceiro capítulo (da metodologia), é dedicado à pergunta de partida, às hipóteses formuladas com base no método dedutivo e à metodologia utilizada, bem como aos critérios empregados na recolha de dados para a concretização dos objetivos pretendidos.

O quarto capítulo, apresenta os resultados recolhidas através dos questionários e entrevista.

No capítulo cinco será feita a análise e discussão dos dados sobre as hipóteses.

No sexto, as conclusões e as respectivas referências consultadas.

Capítulo 2 – Desenvolvimento do Tema

2.1 Sistema de recompensas

2.1.1 Fundamentação do conceito

Um tema central quando se aborda a gestão da motivação é a concepção e implementação de sistemas de recompensa (Cunha et al., 2007).

Na literatura, existem várias abordagens de diferentes autorias sobre sistema de recompensas. Deste modo, sistema de recompensas: É 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 (Camara, 2000).

Em conformidade com Dutra (2002, apud Kilimnik et al., 2008), “uma recompensa pode ser entendida como o atendimento de expectativas e necessidades dos trabalhadores, tais como necessidades económicas, de crescimento pessoal/profissional, de reconhecimento social e de auto-expressão por meio do próprio trabalho”. Ou seja, quanto mais atender as necessidades laborais dos colaboradores através do sistema de recompensas adequado para cada um, maior poderá ser a eficácia e eficiência no cumprimento das suas metas.

Wood e Picarelli (19996, p.83), definem o sistema de recompensas de uma organização como “um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais”, sendo idêntica à definição anteriormente citada por Camara (2000, p.87), evidenciando-se em comum o alinhamento dos comportamentos com a estratégia da empresa.

2.1.2 Tipos do sistema de recompensas

Neste subtítulo, vai-se abordar os tipos de sistema de recompensas. Porém, segundo a classificação as recompensas são intrínsecas e extrínsecas

Segundo Alkinson et al. (2000), Recompensas Intrínsecas referem-se ao trabalho em si, às responsabilidades e tarefas desempenhadas. Isto é, todas as recompensas de natureza imaterial como:

Os mecanismos de reconhecimento: Que consistem em distinguir e premiar comportamentos e ações que contribuíram para atingir os objetivos da organização. Onde o reconhecimento implica atribuir ao colaborador visibilidade dentro da instituição.

Qualquer motivação necessita do reforço positivo, logo, numa organização implementar cultura de feedback e reconhecimento pode ser mais importante do que um salário para o sistema de recompensas do que ter instrumentos salariais corretos.

Autonomia e responsabilidade: Pode ser definida como a liberdade de ação que um titular de uma função tem no exercício das suas tarefas, e o maior ou menor impacto que a sua atuação tem nos resultados do negócio. A responsabilidade implica a obrigação de prestar contas pelos resultados da sua atuação. A autonomia está naturalmente ligada à responsabilidade; a uma maior autonomia corresponde uma maior responsabilidade, e vice-versa.

As oportunidades de desenvolvimento profissional: Um dos desejos de qualquer pessoa que se licencia é a procura do primeiro emprego, além do salário, é a oportunidade de aprendizagem e de desenvolvimento profissional que o futuro empregador lhes poderá proporcionar. O investimento na formação tem-se tornado uma prioridade empresarial, e não apenas na área das competências técnicas, como também relacionada com o estilo de liderança, o relacionamento interpessoal, a estabilidade emocional e a orientação para os clientes. O conceito de desenvolvimento profissional é atualmente entendido no sentido amplo, indissociável do desenvolvimento pessoal. O desejo de desenvolvimento surge associado a oportunidades de progressão na carreira, que são consequência do desenvolvimento.

O envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos da empresa: Este sistema de envolvimento e participação é altamente motivador para os empregados e constitui uma poderosa ferramenta para o desenvolvimento dos mesmos. Existem regras próprias para este sistema.

O clima organizacional e o estilo de gestão: o clima organizacional é resultante direto da cultura da Empresa, da sua finalidade, estratégia, valores e padrões de atuação.

Para este autor (2000, p. 719), uma recompensa extrínseca “é qualquer recompensa que uma pessoa fornece a outra pessoa por reconhecimento de uma tarefa bem feita”. Neste caso, quando a organização reconhece a importância do colaborador e valoriza seu esforço na contribuição do desenvolvimento da empresa. É concebida sob a forma de dinheiro, privilégios ou promoções, ou pelos supervisores e colegas sob a forma de reconhecimento (salário, prémio de assiduidade, prémio de alcançar objetivos, etc). Os dois tipos de recompensas se não forem bem geridas, podem proporcionar um elevado grau de desconforto, irritação e desmotivação nos colaboradores.

2.1.3 Objetivos do sistema de recompensas

Em conformidade com Peter Drucker (1994), a única vantagem competitiva sustentável, a longo prazo, são as pessoas. Sem dúvida que as pessoas são o elemento fundamental e vivo no meio de vários numa empresa. Logo, o primeiro objetivo de sistema de recompensas é atrair, reter e motivar essas pessoas, conseguindo delas uma prestação correspondente às suas competências e vai ao encontro dos objetivos traçados da empresa.

Também, reforçar a cultura da empresa e o seu modelo estrutural é um dos objetivos de sistema de recompensas.

O objetivo de um sistema de recompensa é alterar determinado comportamento inadequado, ou indesejado, para um comportamento adequado ou esperado, obtendo-se bons resultados (Russo, 2009).

Alguns autores (Camara et al., 2007; Chiavenato, 2008; Bilhin, 2006; Cunha et. al., 2010) destacam que os objetivos do sistema de recompensas são essencialmente, três:

- > Alinhar os comportamentos individuais com os objetivos da organização, compensando o alcance dos objetivos desejados;
- > Alcançar e/ou manter um estado de equidade interna, externa e individual, reforçando positivamente os bons comportamentos e negativamente os comportamentos indesejados. Este objetivo ajuda ainda a manter níveis de motivação apropriados e a atrair e reter os melhores empregados;
- > Manter os custos sob controlo.

Adicionalmente, os objetivos do sistema de recompensas (Chiavenato, 2008, *op.cit.in* Bouça-Nova, 2013, p.17), “melhoram o comprometimento do pessoal, o aumento de produtividade e qualidade no trabalho, o controlo de custos laborais, o tratamento justo e equitativo às pessoas, o cumprimento da legislação laboral, o contributo para o alcance dos objetivos organizacionais e proporcionam um ambiente amigável e impulsionador de trabalho, estimulando a ambição por novos desafios organizacionais.

Para alguns autores (Cunha et. al., 2010; Ivancevich, 2007; Milkovich et al., 2011), existem sete principais objetivos do sistema de recompensas, capazes de garantir que este seja adequado, justo, equilibrado, económico, seguro, incentivador e aceitável para o colaborador:

- > Adequado: O sistema de recompensas deve respeitar as exigências legais definidas pelo governo, sindicato e pela gestão;
- > Justo: O sistema de recompensas deve garantir que cada colaborador receba a sua recompensa em função do seu esforço, capacidade e desenvolvimento, interpretando-o como justo;
- > Equilibrado: O conjunto de recompensas deve ser razoável e distribuído nas suas componentes de modo equilibrado;
- > Económico: A empresa deve remunerar conscientemente, tendo em conta as suas condições para pagamento das remunerações, não devendo ser excessivas;
- > Seguro. A recompensa deve satisfazer as necessidades básicas dos colaboradores conferindo-lhes segurança;
- > Incentivador: A recompensa deve incentivar a melhorar a produtividade e a motivação dos colaboradores;
- > Aceitável: O sistema de recompensas deve entender o salário como razoável quer para si quer para a empresa, sendo aceite pelo colaborador a recompensa recebida.

2.1.4 Características de um sistema de recompensas eficaz

Qualquer tipo de sistema de recompensas eficaz deverá conter duas características:

- > Estar alinhado com objetivos organizacionais, fomentando acções e comportamentos que estejam em consonância com os mesmos;

> Ser bem aceite pelos funcionários como justo e objetivo. Os objetivos da empresa deverão ser quantificados, tornando-os exigentes, mas alcançáveis.

Contudo, não é aceitável que os colaboradores procurem atingir os seus objetivos de forma não ética ou com grandes conflitos. Daí que normalmente também surgem objetivos de equipa, procurando desenvolver o espírito de equipa, a solidariedade e interdependência dos membros do grupo.

Segundo Cunha et al. (2010), a evolução do entendimento em relação ao sistema de recompensas tem sido conduzida no sentido de criar nas pessoas um sentimento de justiça, relativamente ao que recebem, que as comprometa com a organização e eleve a sua performance. A compensação corresponde à retribuição que o colaborador recebe pela sua atividade na organização, mas representa também um símbolo de estatuto, um determinado estilo de vida, um elemento de diferenciação social e um fator político. Deste modo, para compreender a satisfação dos colaboradores quanto às suas recompensas é necessário compreender a complexidade do sistema de recompensas face às crescentes exigências que se lhes colocam.

As recompensas compõem-se da combinação entre recompensa base (conhecida como salário), incentivos salariais, que estão ligados ao desempenho individual ou em grupo, e benefícios, que em conformidade com Milkovich e Boudreau (2000), representam os aspetos indiretos da remuneração fora do trabalho. Segundo estes autores é nítida a tendência que esses novos sistemas têm para se adaptar cada vez mais às diferentes expectativas, desejos, necessidades e conveniências individuais das pessoas. Dentro desta linha de raciocínio, Bowditch e Buono (2000), afirmam que existem quatro domínios importantes para qualquer sistema de recompensas de uma organização:

1. A disponibilidade de recompensas que atendam às necessidades básicas dos indivíduos;
2. Os níveis de recompensas de uma organização devem ser favoráveis quando em comparação com os de outras organizações;
3. As recompensas disponíveis precisam de ser distribuídas de uma forma que seja percebida como justa pelos colaboradores;
4. Os membros da organização devem ser tratados individualmente em termos das suas necessidades específicas.

Para estes autores (2000), os domínios enunciados anteriormente são fundamentais para garantirem a eficácia do sistema de recompensas. Um desses domínios considerado como uma das mais importantes características das recompensas é o domínio referente às percepções de justiça por parte dos colaboradores. Essas Percepções de justiça/injustiça referidas, podem gerar muitos problemas caso não sejam bem geridas, pelo que as organizações precisam de se preocupar em recompensar com equidade. Porém “os padrões internos de equidade tornam-se fundamentais para estabelecer critérios de recompensas que criem para as pessoas um ambiente de segurança e justiça” (Dutra 2002, p. 172).

Com efeito, os padrões de equidade quando considerados como justos e consistentes com a realidade vivida pela organização e pelas pessoas são fundamentais para sustentar uma relação de compromisso tanto com a empresa, como com o trabalho a ser executado. A percepção de injustiça é mais danosa do que a inadequação da recompensa em relação ao mercado, pelo que as organizações tendem a privilegiar como critério para as recompensas os padrões internos de equidade em detrimento dos padrões externos.

2.2 Motivação

2.2.1 Fundamentação do conceito

Recorrendo ao dicionário a motivação se encontra na raiz etimológico do termo, de origem latim que significa movere.

Já nas ciências humanas, trata-se de algo invisível, mas de utilização generalizada e abordável segundo uma enorme multiplicidade de perspectivas.

Segundo Kanfer (1992, p.330), “motivação são mecanismos psicológicos reguladores da direção intensidade e persistência das ações não devidas somente as diferenças individuais de capacidade ou a forças ambientais que forçam a acção”.

Motivações são forças psicológicas internas de um indivíduo que determinam a direção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos (George e Jones, 1999).

Para alguns autores (Sims & Fineman, 1993, p.273, *op.cit. in* Cunha et. al.2003, p.155), “motivação são as forças que atuam sobre fora e dentro do individuo, que iniciam e

dirigem o seu comportamento”. Sendo idênticas as definições anteriormente apresentadas, evidenciando-se como comuns forças psicológicas reguladoras da direcção do comportamento.

Segundo Cunha et al. (2003), no essencial, a maioria das definições de motivação não têm grande variedade em relação aquela que aqui se apresentou, tendo a incluir:

- > Motivação é um elemento de estimulação: As forças energéticas responsáveis pelo despoletar do comportamento.
- > É um elemento de ação e esforço: O comportamento observado.
- > É um elemento de movimento e persistência: O prolongamento no tempo do comportamento motivado;
- > É um elemento de recompensas: O esforço das ações anteriores.

Logo, esta formulação da definição, é concordante uma vez que a gestão da motivação passa essencialmente pelo sistema de recompensas.

2.2.2 Tipos de motivação

A motivação acusa dois enfoques diferentes a respeito do estudo do comportamento humano. A primeira tende a considerar o ser humano como sendo possível aos estímulos vindos do meio ambiente (teoria behaviorista), sendo conhecida como motivação extrínseca, ou seja motivação onde os colaboradores levam a cabo ao executar as suas tarefas com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição. A grande vantagem da motivação intrínseca é de que tende a manter-se ao longo do tempo, ao passo que a extrínseca tende a desaparecer logo que seja retirado o fator motivador externo. A segunda explora a energia e a direcção do comportamento humano, isto é, refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa.

Todavia, é de lembrar também que ambas as motivações são importantes. Por exemplo ainda que um colaborador se sinta fortemente motivado pela tarefa em si, parece razoável supor-se que pretende ser bem remunerado pela execução. Isto é, pode mesmo suceder que uma elevada motivação extrínseca compense uma deficitária motivação intrínseca.

2.2.3 Principais teorias de motivação

Cunha et al. (2003) avançam com uma das classificações de maior valor organizador da diversidade de abordagens e teorias da motivação e cruza dois critérios: teorias de conteúdos e teorias do processo.

As teorias de conteúdo também chamadas teorias das necessidades: Procuram explicar a motivação através da análise dos motivadores, isto é, o que motiva as pessoas ou quais as causas que alteram o comportamento humano.

- > As necessidades, desejos ou motivos que impulsionam, pressionam e forçam os empregados a acção.
- > Relacionamento dos empregados com incentivos que conduzem ou persuadem ao desempenho.

As teorias de processo: Enquanto as teorias de conteúdo assentam nas necessidades, as de processo buscam verificar como o comportamento é dirigido, mantido e ativado (Equidade-Adams e Teoria das espetativas-Vroom), daqui resulta quatro tipos de teoria.

Quadro 2 - Principais teorias de conteúdo e processo

Conteúdo	Processo
Hierarquia das necessidades – Maslow	Teoria de expectativa – Vroom
Teoria de ERC – Alderfer	Teoria da Equidade de Stacy Adams
Teoria das Necessidades Adquiridas – McClelland	Teoria de reforço de Skinne
Teoria bifatorial – Herzberg	Teoria de autoeficácia ou de estabelecimento dos objetivos de Locke
Teoria X e Y - McGregor	

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2003, p. 156)

2.2.3.1 Teorias de Conteúdo

2.2.3.1.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

Necessidade é tudo aquilo indispensável à sobrevivência e desenvolvimento da vida, estando as atividades dos seres dirigidas para a sua satisfação.

Passando a uma análise das principais teorias de motivação e os principais autores deste tema,

Maslow é um autor utilizado como referência em distintos campos de conhecimento.

O autor desenvolveu teoria das necessidades básicas, que permite a sua compreensão de diferentes fenômenos através da ideia de que as necessidades estão escaladas para indivíduos (primária e secundárias).

O estudo das necessidades humanas está intrinsecamente ligado ao estudo dos motivos, da motivação, daquilo que leva o homem a agir.

A teoria de Maslow (1987), parte por três princípios sobre o comportamento dos indivíduos em relação as necessidades:

- > Princípio da dominância: Refere ao comportamento humano ser influenciado pelas necessidades não satisfeitas;
- > Princípio da hierarquia: Refere as necessidades poderem ser reunidas conforme a hierarquia;
- > Princípio da emergência: Aquele em que um nível das necessidades surge como fonte de motivação e por consequência irá condicionar o comportamento do indivíduo, só quando as necessidades do nível hierárquico inferior estiverem satisfeitas.

O pensamento de Abraham Maslow em sua teoria motivacional procura esclarecer questões condizentes às necessidades interiores dos indivíduos que os conduzirão a um determinado comportamento exatamente para satisfazê-las da melhor forma possível (Uhlmann, 1997).

Na hierarquia das necessidades humanas na pirâmide de Maslow, no primeiro degrau, estão as necessidades fisiológicas, que representam o nível mais baixo, mas de extrema importância para a sobrevivência e preservação da espécie isto é, necessidades de manter vivo, beber, dormir, ter relações sexuais, etc;

As necessidades de segurança ou necessidades de estabilidade, correspondem as necessidades do segundo degrau da pirâmide e referem á manutenção do equilíbrio, que dizem respeito as necessidades de preservação do emprego, da saúde e pelo afastamento de outras ameaças a estabilidade do indivíduo ou seja, necessidade de se sentir seguro sem perigo, conservar o emprego, etc;

Surgem, no terceiro degrau da pirâmide, as necessidades sociais, as quais compreendem a aceitação do indivíduo pelo grupo social laboral no qual está inserido relações de amizade e afeto;

Estando as necessidades de sociais, segurança e fisiológicas atendidas, no quarto degrau da pirâmide estão localizadas as necessidades de estimas: Existe dois tipos: O reconhecimento das capacidades por nós mesmos e o reconhecimento dos outros da nossa capacidade de adequação. Neste sentido, representa a forma como o indivíduo faz auto-avaliação, envolvendo aspetos relacionados à autoconfiança, estima, status e aprovação social, em geral, é a necessidade de se sentir digno, respeitado por si e pelos outros. Por último, fechando o topo da pirâmide das necessidades básicas do ser humano do Maslow, estão situadas as necessidades de auto-realização, caracterizando-se pela necessidade do indivíduo realizar-se, de promover o seu próprio potencial em contínua e expansão.

Contudo, deve o gestor entender toda a hierarquia das necessidades humanas, como mecanismo de poder exercer a liderança no sentido de obter melhores resultados da sua equipa laboral.

2.2.3.1.2 Teoria de ERC – Alderfer

Alderfer fez uma modificação na hierarquia das necessidades humanas de Maslow, reduzindo o número de categorias de necessidades (Bowditch & Buono, 2000). Onde encontrou evidências de três níveis de necessidades: As necessidades básicas de existência, as necessidades de relacionamento, que refere a interação social e dos aspetos externos da estima e as necessidades de Crescimento que enfocam o desejo de um indivíduo realizar e desenvolver seu potencial.

Quadro 3 - Contraste entre as teorias de Alderfer e Maslow

Clayton Alderfer	Abraham Maslow
Necessidades de existência	Necessidades fisiológicas Necessidades de segurança
Necessidades de relacionamento	Necessidades sociais Necessidades de estima
Necessidades de crescimento	Necessidades de auto – realização

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2003, p.158)

2.2.3.1.3 Teoria das Necessidades Adquiridas - David McClelland

Essa teoria ressalta que as necessidades podem ser aprendidas ou socialmente adquiridas durante a vida, iniciando-se assim que o indivíduo começa a interagir com o ambiente e se resumem em três categorias:

Realização

Representa um interesse recorrente em fazer as coisas melhor, ultrapassando os padrões de excelência. Segundo Rego & Jesuino (2002), Os indivíduos bem cotados neste motivo têm um forte desejo de assumir responsabilidade pessoal por encontrar soluções para os problemas e preferem situações em que obtém feedback acerca do seu desempenho.

Poder

Carateriza-se pelo desejo do indivíduo em dominar, controlar, influenciar outras pessoas ou fazer os outros se comportarem que não faria naturalmente (McClelland, 1997). Contudo, para ser alcançado este objetivo é necessário a pessoa ser vista como competente na tarefa que executa. Segundo Robins (2002), o poder pode apresentar-se sob uma face pessoal, levando a diferentes formas de comportamento. Contudo é a necessidade de provocar nos outros um comportamento diferente do que aquele que seria esperado sem essa influência.

Afiliação

Carateriza-se pelo desejo de possuir relacionamentos interpessoais agradáveis estar bem com os próximos. Uma característica das pessoas que possuem esta necessidade é que são mais propensas a realizar concessão a demandas particulares (McClelland, 1997). As pessoas cuja necessidade de afiliação é predominante, tendem a centrar-se mais nas relações humanas do que nas tarefas de produção.

De acordo com o autor, todas as pessoas possuem um pouco destas necessidades em graus diferentes. Sendo todas estas essenciais para explicar a motivação laboral. Embora uns consideram umas necessidades mais importantes que outras. Contudo, retira-se

desta teoria que as pessoas motivadas por realização são orientadas para atividades que buscam constantemente a excelência, isto é, apreciam desafios significativos e satisfazem-se ao desenvolver relações interpessoais mais próximas e pertencer a grupos.

2.2.3.1.4 Teoria bifatorial – Frederick Herzberg

As contribuições de Abraham Maslow favorecem o aparecimento e o estímulo de nova teoria de motivação. Esta teoria apresenta-nos dois fatores: fatores motivadores e factores higiénicos (ver a tabela a baixo).

Quadro 4 - Fatores motivadores e fatores higiénicos

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

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2002, p.161)

A teoria bifatorial criada por Fredrick Herzberg, sugere que existem dois tipos de fatores que influencia a motivação das pessoas onde o primeiro grupo de fatores chamados por “fatores higiénico” aqueles que não motivam ou estimulam necessariamente os colaboradores, contudo, se forem atingidos podem causar a desmotivação. Enquanto os “fatores motivadores” segundo (Cunha, et al., 2004), agem impulsionando as pessoas desde que os higiénicos estejam satisfatoriamente atendidos. Portanto o elemento comum aos vários fatores higiénicos é o facto de todos estarem relacionados com o ambiente de trabalho.

Em suma, a teoria bifatorial de Fredrick Herzberg é uma abordagem da motivação mais conhecida e mais apelativa para o trabalho, não isentando as diversas críticas, como a primeira é a que refere que alguns fatores são de algum modo híbridos, afetando muito as atitudes positivas como negativas das pessoas.

2.2.3.1.5 Teoria X e Y de McGregor

Na década de 1960 McGregor, apresentou a teoria X, na qual refere que o homem de natureza é considerado um ser indolente, passivo, irresponsável, sem interesse pelo trabalho e resistente a inovações. A hierarquia é necessária e a gestão deve organizar e controlar os colaboradores. Estilo de gestão autocrático semelhante a gestão científica de Taylor, a clássica de Fayol e a burocrática de Weber.

A visão da teoria X é a mais clássica e permanente na história da organização humana (Motta, 1986).

Teoria Y, McGregor, observando a falta de consistência e inadequação da teoria X, formula a Y na qual acresce que as causas da indolência e falta de responsabilidade devem ser procuradas nos métodos da organização e controlo de trabalho. Na teoria Y o princípio fundamental é integração entre os objetivos individuais e organizacionais e o autor considera que dependendo das condições evitáveis, o trabalho pode ser fonte de satisfação quando é feito de modo voluntário, ou vice-versa (observar no quadro seguinte):

Quadro 5 - Teoria X e Y

Teoria X	Teoria Y
As pessoas encaram o trabalho como um mal necessário	O esforço físico e mental, é tão natural como as atividades de lazer
Os trabalhadores evitam as responsabilidades	Os trabalhadores aprendem não só a aceitar as responsabilidades, mas também procurá-las
Os trabalhadores não apreciam as mudanças	Os trabalhadores apreciam desafios
Os trabalhadores não tomam iniciativas	Os trabalhadores são capazes de imaginação e criatividade na resolução de problemas.
Para conseguir que as pessoas colaborem é preciso utilizar um sistema de controlo e punição	Os trabalhadores buscam satisfazer suas necessidades de estima e realização e estão dispostos a autogestão e autocontrolo no alcance dos objetivos nos quais estão

	comprometidos
--	---------------

Fonte: Adaptado de Hering 1996, citado por Buenos 2002

2.2.3.1.6 Críticas sobre teoria de Maslow

Como todas as teorias, há sempre aqueles que não concordam parcialmente ou totalmente.

As críticas desta teoria incidem que nem todas as pessoas são iguais e, por isso, um aspeto que se mostra como uma necessidade para uma pessoa pode não ser para outra.

Outras críticas dão que esta teoria analisa o desenvolvimento humano, mas não considera em momento nenhum o incentivo dado pela organização. Ainda, há quem afirma que Maslow contemplou as necessidades do indivíduo em uma ordem muito rígida sem a possibilidade de inversão de necessidade. Contudo, nenhuma destas críticas a torna menos atual que as demais.

2.2.3.2 Teorias de Processo

2.2.3.2.1 Teoria de expectativa de Vroom

A teoria da expectativa foi desenvolvida em 1964 por Victor H. Vroom e é baseada em uma visão económica do indivíduo, observando as pessoas como seres individuais com vontades e desejos diferentes relativos ao trabalho. Esta teoria é formada pelos componentes como: Expectativa: Relação percebida entre o esforço e o rendimento. Da mesma forma corre com a valência e a Instrumentalidade, é o sujeito que gera expectativa acerca de seu trabalho. Desta forma, depois de refletir sobre a relação entre esforço e rendimento, o sujeito atribui expectativas ao resultado do trabalho.

Instrumentalidade: Grau de relação percebido entre a execução e a obtenção dos resultados, e esta percepção existe na mente dos colaboradores.

Valência: As valências são os sentimentos dos colaboradores em relação aos resultados e geralmente se definem em termos de atracção ou de satisfação antecipada. Contudo, os empregados geram valência, ou seja, eles estimulam a satisfação antecipada (atribuem uma valência para cada resultado esperado).

Segundo o autor, a questão de satisfação no trabalho deve ser encarada como resultante da relação entre as expectativas que o indivíduo desenvolve e os resultados esperados. Ainda para Vroom, a motivação é um produto dessas três componentes apresentados na

fórmula seguinte: Valência x Expetativa x Instrumentalidade. A teoria de expetativa proporciona uma base racional rica para a compreensão da motivação em um determinado trabalho, onde cada um de seus componentes constitui um marco para analisar o processo de motivação (Muchinsky, 1994).

2.2.3.2.2 Teoria da Equidade de Stacy Adams

Adams em 1963 desenvolveu a teoria da equidade sobre a motivação no trabalho. Este modelo baseia-se no fenómeno de comparação social, focando a percepção pessoal de cada um sobre a razoabilidade ou justiça referente a um contexto laboral, comparando o seu desempenho e seus respetivos benefícios com o desempenho e benefício dos outros em situações idênticas.

De acordo com Stacy Adams, os colaboradores sentem-se motivados sempre que esperam receber da organização uma compensação justa pelos seus esforços em favor da organização, seja de forma monetária, reconhecimento público, promoção, transferências ou outras. A justiça desta compensação é avaliada pelos indivíduos através da compensação entre o que outros indivíduos cujos contributos são semelhantes.

Quando os indivíduos têm a noção de que a compensação é justa, isto é, equilibrada com a de outras pessoas, as suas contribuições continuam idênticas. Todavia, se a compensação estiver acima da recebida pelas outras pessoas verifica-se a tendência para um maior esforço. Mas, se a compensação for injusta ou inferior à atribuída a outras pessoas, os colaboradores sentem-se insatisfeitos e tendem a reduzir as suas contribuições e se as referidas injustiças se repetir podem os colaboradores abandonar a empresa.

Resumo segundo a teoria da equidade, a motivação de uma pessoa para o trabalho varia com a sua percepção de justiça relativamente às recompensas materiais (recompensas extrínsecas) e recompensas não materiais (recompensas intrínsecas) do trabalho.

2.2.3.2.3 Teoria de resultados Teoria de reforço de Skinner

A teoria de reforço desenvolvida por Burrhus Frederic Skinner, psicólogo norte-americano propõe que o reforço pode controlar o comportamento. Skinner sugere que “para motivar os funcionários os administradores não precisam identificar e entender as suas necessidades ou entender como os funcionários escolhem comportamentos para realizá-los, em vez disso precisam entender a relação entre comportamento e suas

consequências, e prever circunstâncias que reforcem comportamentos desejáveis e desencorajem comportamentos indesejáveis” (Fava, 2002, p.233).

A ideia principal dessa teoria é de que o esforço condiciona o comportamento sendo que este é determinado por reforços negativos ou positivos, que podem influenciar e controlar o comportamento das pessoas, devendo o gerente estimular comportamentos desejáveis e desencorajar comportamentos não agradáveis.

Reforço negativo: Consistem em remover algo (grande ruído, uma luz muito brilhante, frio ou calor intenso, ou um choque eléctrico).

Reforço positivo: Consistem em apresentar estímulos que acrescentem algo (água, alimentos ou contacto sexual).

Skinner, refere que ambos os casos o efeito do reforço é o mesmo: a probabilidade da resposta será aumentada. Em suma, reforço negativo consiste em eliminar a consequência desagradável, fortalecendo os comportamentos desejáveis, e reforço positivo é aplicação de consequência agradável, de uma recompensa sobre os comportamentos desejáveis e ignorando as acções não desejadas.

2.2.3.2.4 Teoria de autoeficácia ou de estabelecimento dos objetivos de Locke

Esta teoria foi desenvolvida por Edwin Locke (1968) que parte de princípio de que as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos, de maneira que estabelecimento de metas motive um indivíduo dirigindo seus pensamentos para uma finalidade (Cavalcanti, 2005, citado por Ferreira at.al., 2006, p.8).

Para este autor, as metas possuem características que podem provocar maior nível de motivação, logo os objetivos devem:

- > Ser aceitáveis: de modo que façam sentidos para os sentidos para os indivíduos e não entrem em conflito com os seus valores pessoais;
- > A dificuldade; considerando que quanto mais difícil é atingir um objetivo (sempre dentro das habilidades, conhecimentos e aceitação do indivíduo) mais motivante se torna;
- > Estabelecer metas com o envolvimento dos funcionários torna mais provável a sua aceitação, gerando maior comprometimento;
- > As metas devem ser também desafiadoras, mas possíveis de serem atingidas.

Em conformidade com este autor, quando os trabalhadores têm conhecimento que o seu desempenho é avaliado com base no cumprimento ou não das metas, o desempenho destes aumenta.

Quadro 6 - Resumo das teorias de conteúdos e seus pressupostos

Abraham Maslow (1954)	Os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco tipos de necessidades sendo que as de nível superior só são satisfeitas, quando as do nível imediatamente inferior se encontram satisfeitas.
Alderfer (1972)	Afirma 3 categorias de necessidades que dirigem a motivação: Existência, Relacionamento e Crescimento. Quando o indivíduo não consegue satisfazer um determinado tipo de necessidades tende a redobrar esforços no sentido de satisfazer a categoria de necessidades inferiores, o que pode conduzir a frustração
McClelland (1961)	Defende que a motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: Realização, afiliação e poder. Todos os indivíduos possuem estes três tipos de necessidades embora com predominância de uma em relação às restantes.
Herzberg (1966)	Afirma que existem dois tipos de fatores que influencia a motivação das pessoas onde o primeiro grupo de fatores chamado por “fatores higiênico” aqueles que não motiva ou estimulam necessariamente os colaboradores

Fonte: Autoria Própria

Quadro 7 - Resumo das teorias de processos e seus pressupostos

Adams (1963)	Refere que a motivação depende da expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado perante ao trabalho desempenho
Vroom (1964)	Enfatiza a percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral

Fonte: Autoria Própria

2.3 Relação entre sistema de recompensas e motivação

Um tema central quando se aborda a gestão da motivação é a conceção e implementação de sistemas de recompensa Cunha et al. (2007).

Segundo o autor ao longo do tempo, as empresas foram desenvolvendo sistemas adequados aos seus problemas particulares, sendo hoje possível escolher sistemas para cada organização a partir de um conjunto de soluções.

O aspecto motivacional das recompensas é desde há muito tempo abordado por vários estudantes da área como na administração científica esboçada por Taylor, adotou-se a crença de que o dinheiro seria a principal origem de incentivo á motivação. Para Taylor, a escolha dos empregados, por parte da maioria dos trabalhadores, era feita baseando-se nas perspetivas de remuneração e não no tipo de trabalho ou pelo conteúdo dos cargos, isto é, as pessoas eram influenciadas exclusivamente por recompensas salariais, económica e materiais.

Uma evidência da teoria de Abraham Maslow refere que o salario é uma necessidade básica e suficiente para que os empregados possam se alimentar abrigar e proteger a si mesmo e as suas famílias de modo satisfatória. Para Maslow na tentativa de motivar seus funcionários, os gestores devem preocupar-se com questão salarial antes de oferecer incentivos que visam aumentar a autoestima, gerar sentimentos de participação ou oportunidades de crescimento entre os funcionários.

Posteriormente o psicólogo americano Herzberg em sua teoria bifatorial, classifica o salário (recompensas extrínsecas) como fator de higiene e também utilizado como factor motivacional dos empregados. E, para aumentar a produtividade é necessário recorrer dentre outros oferta de prémios, instrumentos e incentivos salariais.

Conforme Bergamini (1997), fatores extrínsecos ao trabalhador como segurança, salários, política organizacional, condições do ambiente do trabalho, relacionamento interpessoal fazem apenas com que as pessoas se movimentem para busca-lo ou se disponham a lutar por eles quando os perderem.

Vroom (1997), defende que a motivação de cada indivíduo depende da situação e das suas necessidades particulares, de um modo geral, a maioria dos empregadores acham mais atraentes as recompensas materiais, ao contrário dos outros que preferem as sociais, não que não queiram receber o dinheiro a mais pelo trabalho executado, mas os

tais incentivos acabam adquirindo a importância de acordo com a idade, ambições e necessidades.

Por isso, as organizações devem valorizar as necessidades individuais de cada funcionário, contribuindo para o alcance do comportamento organizacional desejado, tal como afirma o Robbins (2002), acredita-se que as recompensas podem de certa maneira influenciar a motivação. Porém a gestão do sistema de recompensas constitui o desafio maior da GRH. O sistema de recompensas integra a recompensa base, conhecida por salário ou vencimento, os incentivos ligados ao grau de performance obtido individual e em grupo e a recompensa indireta, os benefícios. Para este autor, um bom sistema de recompensas é essencial para abandonar os velhos sistemas burocráticos, de baixa produtividade de forma a atingir níveis mais altos de eficiência.

2.4. Evolução do pensamento sobre o sistema de recompensas

Karl Marx (1818-1883), pela teoria do valor de troca, instituiu que o volume dos salários podia-se medir pelo valor dos produtos, sendo valor estimado conforme o seu sentido completo de utilidade económica. Mas, Marx omitiu o trabalho não é só o elemento do preço de venda a que se incorpora na realidade a remuneração do capital, a amortização do material, as matérias, impostos e muitos outros encargos.

Nesta época, dado que o salário era convertido em compras, a sua eficiência era reduzida dos gastos de distribuição dos produtos não vendidos e das diversas perdas. A teoria do Karl Marx (Marxista), seria mais exacta não identificando estritamente o salário e a produção incluindo no valor de troca outros elementos do preço de consumo (Gazier, 1991).

Em 1890-1920, viveu-se uma época de grande instabilidade económica e social. Onde a relação do homem com o trabalho era puramente económica (Administração científica de Taylor). Pois as empresas começam a estruturar-se recorrendo a estudos sistemáticos de tempo padrão e métodos de trabalho, mas os colaboradores não passavam de um fator de produção como qualquer outro. O poder estava centralizado sendo o principal objetivo do empresário obter maior esforço do trabalhador como forma de aumento salarial da produtividade e redução nos custos de produção.

De 1920-1950, com a depressão económica nos estados unidos e a 2ª Guerra Mundial, assistiu-se á intensificação de movimentações sociais o que levou ao aumento do desemprego. Foi neste período onde se assistiu um grande foco no equilíbrio entre a produtividade e as necessidades humanas, porém, o trabalhador começa a ser encarado como homo social (Escola das Relações Humanas de Helton Mayo), em que é influenciado de assuntos de carácter biológico e social. Logo começam a constatar que a produtividade do trabalhador é influenciada pelas condições físicas do trabalho.

Neste período, surgem as primeiras regulamentações e leis de protecção ao trabalhador.

A partir de 1990, houve mudança nos valores socioculturais e relativos á família, indivíduo e trabalho, ou seja, os trabalhadores procuram o seu bem-estar e a integração do trabalho com a sua vida pessoal o que originou os movimentos de qualidade de vida no trabalho.

A lei laboral Portuguesa instituiu a liberdade salarial na fixação da remuneração, desde que se respeitem as obrigações legais e as disposições convencionais e contratuais.

Para Peretti (1997), a determinação do salário é livre quer por contrato coletivo de trabalho, acordo salarial a nível da empresa ou nacional, quer por contrato individual de trabalho.

As empresas procuram o alinhamento dos sistemas de recompensas com as estratégias do negócio (Gomez-Mejia & Balkin, 1992), porém, este alinhamento permitirá à empresa substituir num ambiente cada vez mais competitivo. O Sucesso empresarial depende o atendimento dos interesses múltiplos, logo, a principal finalidade de sistema de recompensas é atrair potenciais colaboradores e reter ou motivar os que já possui.

Conforme Bowker (1999), os parâmetros de atribuição de recompensas começaram ser alterados a partir dos anos 70 (observar quadro abaixo).

Quadro 8 - Parâmetros de atribuição de recompensas

	Década de 70	Década de 80	Década de 90
Objetivo	Remunerar equitativamente	Recompensar o desempenho	Suscitar comportamentos adequados aos objetivos e valores organizacionais

Objetivo de longo prazo	Lealdade á organização (baixa rotatividade)	Desempenho na função	Contributo para o sucesso da organização
Indicador de sucesso para os trabalhadores	Satisfação pessoal	Motivação	Entusiasmo e estímulo de aprendizagem de novas competências.
Determinantes-Chave	Valor da função	Valor de mercado	Características individuais (competência e comportamento)
Feedback sobre os desempenhos	Chefia direta	Colegas e pares	Clientes
Papel do trabalhador	Observância dos princípios da organização	Participação	Responsabilidade na gestão da sua carreira

Fonte: Adaptado de Camara, 2000, p.43

2.5. O caso Português

Nos anos sessenta a realidade existente em Portugal evidenciava um certo atraso em relação a modelo predominante na Europa. A partir do dia 25 de Abril, não foi possível uma maior aproximação às práticas vigentes, ainda que condicionada por sinais de crise que já se verificava (Freire, 1993).

Devido à situação económica que se fez sentir em Portugal, a gestão dos salários pouco evoluiu nos anos setenta.

Houve a introdução de alguns complementos variáveis no salário base mas, só nos anos oitenta é que se começou a disseminar a introdução de complementos como subsídios, senhas de refeição, outros subsídios relacionados com as características dos postos de trabalho e os chamados prémios de produtividade (Fernandes, 2007).

Neste período, a participação dos colaboradores como benefícios sociais, entra-se mais desenvolvida em grandes empresas com destaque para as empresas públicas, porém para

além dos trabalhadores estarem filiados em sindicatos são na maior parte dos casos reguladas por acordos de empresa.

A cultura e o estilo de gestão tradicionais das empresas Portuguesas são caracterizados pelo especialista como Hofstede e Trompenaars como fazer parte do grande grupo de culturas hierarquizadas de tipo paternalista que são comuns nos países da Europa do sul e no Japão.

Atualmente o tecido organizacional Português é constituído essencialmente por micro, pequenas e médias empresas (99%) sendo que em várias delas ainda a imagem do patrão bem como a aplicação exclusiva de sistemas tradicionais de remuneração, baseados na descrição.

Para ajudar a caracterizar a atual situação em Portugal recorreu-se ao estudo mais recente da empresa consultora “Mercer” (2012) que apresenta as conclusões abaixo:

- > As empresas optaram por uma política de incrementos salariais muito moderados, que se manteve no ano 2014, embora de tudo, perspectiva-se que na generalidade das famílias analisadas o incremento salarial será ligeiramente superior em 2014 (entre 1,17% e 1,20%) em relação ao que foi observado em 2013 (entre 1,09% e 1,24%);
- > Devido ao efeito de substituição de colaboradores contratados com níveis salariais mais baixos para as mesmas funções, verifica-se pelo segundo ano consecutivo, uma redução real dos salários em todos os grupos funcionais; as funções de direção geral e as funções comerciais/vendas sofreram a maior variação salarial (-4,94% e -1,48%) respectivamente em 2013.
- > No que refere a benefícios atribuídos:
 - > Cerca de 37% das empresas participantes no estudo concedem aos seus trabalhadores um completo de subsídio de doença;
 - > Plano médico constitui, actualmente, um benefício na maioria das empresas participantes no estudo (90%);
 - > 59% da amostra atribui seguro de acidentes pessoais, 76% atribui seguro de vida aos seus colaboradores;
 - > 45% das empresas participantes no estudo concede aos seus colaboradores um plano de pensões (mais 4% do que em 2011), dos quais

30% são de benefício definido e 37% de contribuição definida, sendo os restantes planos mistos;

> Cerca de 47% das empresas concedem dias de férias extra (além do regulamentado por lei); 15% das empresas pagam as quotas dos colaboradores em alguma associação profissional e 12% pagam a mensalidade de alguma atividade desportiva; em 34% das empresas da amostra, as despesas associadas à educação dos colaboradores são asseguradas pela empresa (em média em cerca de 75% do uso do custo total).

> Estabelecendo em alguns casos em valores máximos limite; cerca de 19% das empresas participantes atribuem subsídio escolar aos filhos dos colaboradores e cerca de 7% concede subsídios de creche;

> 23% das empresas referem que concederam empréstimos/adiantamentos aos colaboradores.

2.6. Estudo sobre o tema

Com a finalidade de conhecer algumas práticas da remuneração nas organizações Portuguesas, recorreu-se ao estudo da Mercer “Total Compensation Portugal 2012”.

A tendência remuneratória, tem vindo a sofrer alterações e que incrementos salariais atribuídos aos trabalhadores são determinados por um conjunto de fatores que influenciam directamente o valor disponibilizado para esse fim (Mercer, 2012).

Tendo sido identificados como determinantes os resultados individuais do trabalhador (73% que perdeu importância face a 2011, em que o Total Compensation 2011, apresenta 76% logo de seguida pelos resultados globais das empresas este fator, sobe de 67% para 72% em 2012).

No que diz respeito aos incentivos de curto prazo 96% das empresas atribuem bónus anuais a todos os seus trabalhadores que por sua vez, os incentivos de longo prazo, não constituem fortemente uma prática enraizada nas empresas, porém, apenas 28% das empresas participantes atribuem.

Quanto aos principais benefícios atribuídos pelas empresas, cerca de 40% concedem aos seus trabalhadores complemento de subsídio de doença; 87% plano médico; 54% seguro

de acidentes, pessoais e de vida; 43% plano de pensões, 49% dias de férias e pagam cota aos trabalhadores.

Segundo o estudo, em média 76% das empresas suportam o custo total das despesas associadas a educação dos trabalhadores, cerca de 22% atribuem um subsídio escolar aos filhos, 9% subsídio de creche e por último 27% das empresas que participaram nos estudos dizem que realizaram adiantamento aos seus colaboradores.

Já estatísticas do ano 2014 da Mercer, referem que houve o aumento de salário nos cargos com maior responsabilidade em relação aos anos anteriores, em 2015 redução de salário nos cargos de maior e menor responsabilidade.

No que se refere a incrementos salariais por níveis funcionais em Portugal tem-se observado, nas empresas, que os mesmos tendem a tornar-se cada vez mais uniformes. No entanto, verifica-se uma tendência para uma maior penalização dos níveis funcionais com maior responsabilidade em períodos de recessão, bem como uma recuperação mais acentuada em períodos de expansão da atividade económica.

Quanto ao PIB real, este expandiu-se 0,9% em 2014, o que consistiu no primeiro crescimento dos últimos anos.

Em 2015, as estimativas apontam para uma expansão um pouco mais acentuada, com o PIB a apresentar um crescimento estimado de 1,6% no final do corrente ano. Para 2016, prevê-se uma continuação da tendência de crescimento, com o registo de uma expansão do PIB de 1,8%.

A recuperação beneficiará da continuada melhoria nos níveis de confiança, e do aumento associado no consumo privado, apesar de alguma instabilidade externa, na zona euro e nos países emergentes (Borges, 2015).

Feita a revisão da literatura dos temas abordados, será agora apresentada a metodologia utilizada neste estudo.

Capítulo 3 – Metodologia

3.1 Caracterização da pesquisa

3.1.1 Identificação do problema de estudo e definição das hipóteses

O presente capítulo descreve a metodologia a adotar neste estudo realizado no Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia situado em Gaia. Metodologia, etimologicamente, significa o “...estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa...” (Fonseca, 2002, op.cit. in Gephardt & Souza, 2009, p.12).

Tendo por base o sistema de recompensas e o seu impacto na motivação laboral dos funcionários, a questão deste estudo é a seguinte: Qual o impacto do sistema de recompensas em vigor no ISLA na motivação dos seus colaboradores?

Deste modo, formulada a pergunta de partida e visando dar resposta à mesma, foram formuladas hipóteses, as quais, conforme Quivy & Campenhoudt (1998, p.11), “se apresentam sob a forma de proposições de respostas às perguntas postas pelo investigador”.

Quanto às hipóteses, foram formuladas pelo método dedutivo. Segundo (Diniz & Silva 2008, p.6), “parte das teorias e leis são consideradas gerais e universais, procurando explicar a ocorrência de fenómenos particulares”. Conforme estes autores, o exercício metódico da dedução parte de enunciados gerais (leis universais) que constituem as premissas do pensamento racional e são deduzidos, gerando conclusões. O exercício do pensamento pela razão cria uma operação na qual são formuladas premissas e as regras de conclusão que se denominam demonstração. Deste modo, as hipóteses deste estudo, formuladas por dedução, são as seguintes:

H 1: A remuneração mensal do ISLA motiva os funcionários.

H 2: Os colaboradores sentem-se motivado/as nesta instituição.

H 3: O sistema de recompensa do ISLA motiva os colaboradores.

3.1.2 Tipo de investigação

No presente estudo, com o intuito de alcançar o objetivo central, foi feita uma revisão bibliográfica do tema em análise, através de uma pesquisa dos principais autores nas áreas analisadas (em livros, revistas científicas, dissertações de mestrado e teses de doutoramento, entre outras fontes). Esta investigação serviu de base ao estudo de caso aqui desenvolvido.

3.1.3 Investigação bibliográfica

Na fase inicial de uma investigação é necessário fazer a pesquisa bibliográfica com a intenção de saber se já foram publicadas as respostas às questões propostas e decidir se é importante repetir a investigação (ainda que aplicada a outro universo) com os mesmos ou outros objetivos. A investigação bibliográfica é a busca de respostas de um projeto de investigação a partir de referências publicadas, analisando e discutindo as contribuições culturais e científicas. Constitui uma boa técnica para fornecer ao investigador a teoria e a base de conhecimento. Numa investigação bibliográfica, os dados são as conclusões já publicadas, sendo estas confrontadas e organizadas de forma a constituir novas sínteses (Greenwood, 1963).

Assim, a investigação bibliográfica é o primeiro passo a seguir na construção efetiva de um protocolo de investigação, isto é, após a escolha de um assunto ou tema, é necessário fazer uma revisão bibliográfica do tema proposto. Essa investigação auxilia na escolha de um método apropriado, assim como num conhecimento das variáveis e na autenticidade da pesquisa.

3.1.4 Estudo de caso

O estudo de caso é uma metodologia que é realizada após o estudo bibliográfico, para que o pesquisador tenha um bom conhecimento sobre o assunto, pois é nesta etapa que ele vai definir os objetivos da pesquisa. Procura o aprofundamento de uma realidade específica (Gil, 2008).

É o tipo de pesquisa no qual um fenómeno ou situação individual é estudado em profundidade, para obter a máxima compreensão sobre outros casos similares. Envolve a observação de fatos e fenómenos exatamente como ocorrem na realidade, a recolha de dados referentes aos mesmos e, finalmente, a análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente, que visa objetivar, compreender e explicar o problema pesquisado (Fuzzi, 2010). Este tipo de investigação exige que as técnicas de recolha de dados sejam apropriadas à natureza do tema e, ainda, à própria definição das técnicas que serão aplicadas para registo e análise.

Dependendo das técnicas de recolha, análise e interpretação dos dados, a metodologia é classificada como quantitativa (amostragem do tipo probabilística) ou qualitativa (amostragem do tipo não-probabilística). A aplicação prática deste estudo ao ISLA, baseou-se na utilização de uma abordagem qualitativa, com aplicação de uma entrevista estruturada ao responsável pelos Recursos Humanos (RH), e numa abordagem quantitativa, com a distribuição de questionários aos colaboradores tratou-se, assim, de uma abordagem mista.

O objetivo do estudo de caso é compreender o evento em estudo e ao mesmo tempo desenvolver teorias mais genéricas a respeito do fenómeno observado (Fidel 1992), pois um estudo de caso pretende explorar, explicar ou descrever (Yin, 1994). Neste sentido, o estudo de caso é a melhor forma de entender a realidade da organização em análise.

3.1.5 Natureza do estudo

Ao nível deste estudo de caso, a metodologia adotada foi de natureza qualitativa e quantitativa, sendo ambas complementares e adaptadas a cada um dos tipos de sujeitos analisados. Assim, foi feito um tratamento de dados com base na técnica da análise de discurso e numa análise estatística que teve como principal ferramenta o software SPSS. Acresce, ainda, que a interferência da investigadora foi mínima, dado que o pretendido foi realizar um estudo isento e imparcial, sendo ao mesmo tempo asseguradas todas as questões éticas, nomeadamente no que diz respeito à participação livre e ao anonimato, bem como ao pedido de autorização prévio.

A pesquisa qualitativa é caracterizada pela subjetividade e pelo envolvimento emocional do pesquisador (Minayo, 2001, p. 14 apud Gerhardt & Silveira, 2009). Ao utilizar o método qualitativo ou amostra não probabilística, os resultados da amostra não podem

ser estatisticamente generalizados para a população, porque não se pode estimar o erro amostral.

Na pesquisa quantitativa, diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados podem ser quantificados (Fonseca, 2002, p. 20 apud Gerhardt & Silveira, 2009, p. 33). A pesquisa quantitativa centra-se na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. Recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenómeno, as relações entre variáveis, etc.

Neste sentido, o estudo foi desenvolvido com base numa concepção de investigação, que implica a utilização de metodologias quantitativas e qualitativas (metodologia mista). Segundo Oliveira (2009), esta metodologia reside no meio de analisar um mesmo fenómeno sob diferentes perspetivas, o que poderá enriquecer o processo de investigação, na medida em que se postula a complementaridade entre ambas as metodologias e não o seu antagonismo, isto é, ocorre quando dados qualitativos e quantitativos são colectados e analisados para estudar um fenómeno num único trabalho.

Os dois métodos de investigação são, em última análise, métodos para garantir a apresentação de uma amostra adequada (Shaffer & Serlin, 2004, apud Morais & Neves, 2007, p. 3). Ambos constituem tentativas para projetar um conjunto finito de informações. O objetivo em qualquer uma destas análises é adequar a técnica à inferência, a afirmação à comprovação.

Segundo Yin (1990) não existe nenhum método que seja melhor ou pior do que algum outro, pois o que se deve fazer é procurar uma melhor adequação ao estudo em questão. É importante a utilização de técnicas adequadas à realidade que se pretende estudar, apoiando deste modo, todo o processo de investigação.

A entrevista estruturada inclui questões preestabelecidas, colocadas numa ordem específica e com uma pré-definida categorização de respostas (Fontana & Frey, 1994). Este tipo de entrevista consiste num conjunto de questões abertas, cuidadosamente preparadas antecipadamente. O entrevistador faz as mesmas perguntas a cada respondente com, essencialmente, as mesmas palavras e na mesma sequência. Neste estudo é aplicada este tipo de entrevista por ser a ideal para extrair o máximo de informações possíveis, com um mínimo de perguntas do entrevistador/a ou sujeito, a partir de uma relação fixa, cuja ordem e redação permanece invariável. A entrevista

estruturada possibilita o tratamento dos dados quantitativos, uma maior rapidez e não exige a exaustiva preparação do investigador/a, tornando-a uma das técnicas mais adequadas para o desenvolvimento de uma investigação ou levantamentos sociais.

Neste estudo, a amostragem é do tipo não-probabilística por acessibilidade. Neste estudo, o questionário começou com uma introdução a descrever os seus objetivos e o uso da informação a ser dada, contendo instruções claras de preenchimento e garantindo o sigilo dos dados recolhidos, de modo a respeitar os direitos pessoais e a sequência lógica das questões e com o tempo de respostas o mais curto possível.

3.1.6 Recolha de dados

A recolha de dados é um procedimento lógico da investigação de campo, à qual compete selecionar técnicas de recolha e tratamento da informação adequadas, bem como controlar a sua utilização para fins especificados. Isto é, trata-se da forma como os dados são recolhidos no campo. O principal objetivo da recolha de dados não incide sobre o que os inquiridos ou questionados gostam ou pensam, mas funciona simplesmente como representante da organização ou instituição no preenchimento do inquérito. As técnicas são conjuntos de procedimentos bem definidos destinados a produzir certos resultados na recolha e tratamento da informação requerida pela atividade de pesquisa.

Como já foi referido, a metodologia utilizada para a recolha de dados nesta investigação é mista (entrevista e questionário). A entrevista estruturada inclui questões preestabelecidas, colocadas numa ordem específica e com uma pré-definida categorização de respostas (Fontana & Frey, 1994). Foi, assim, elaborado um guião de entrevista, o qual contém o tema, objetivos, identificação do entrevistado/a (instituição, nome, sexo, função e tempo de trabalho na instituição ou organização) e por fim, o formulário com 19 questões. O entrevistado foi o responsável pelos RH.

A entrevista foi feita face to face (cara a cara) e baseou-se no tipo de questionário referenciado por De Kelele & Roegiers (1999, p. 35).

Quanto ao questionário foi feita uma introdução para descrever os seus objetivos, contendo instruções claras de preenchimento e sigilo dos dados recolhidos, de modo a respeitar os direitos pessoais e a sequência lógica das questões e com o tempo de respostas o mais curto possível.

De seguida, foi apresentada uma tabela com 19 afirmações, onde os inquiridos responderam de acordo com a escala de Likert, que teve por base os seguintes níveis.

Quadro 9 - Escala de Likert

1	Discordo Totalmente
2	Discordo
3	Não Concordo Nem Discordo
4	De Acordo
5	Totalmente de Acordo

Fonte: Adaptado de Llauradó (2015)

Por fim, foi apresentado um grupo de questões com variáveis sociodemográficas, onde os inquiridos responderam conforme os seus dados pessoais. O questionário foi distribuído em papel a cada funcionário disponível para colaborar no preenchimento.

3.1.7 Selecção da amostra

Amostra é a parte de universo/objecto escolhida para estudar e, neste estudo, a amostra é constituída por 27 funcionários do ISLA (num total de 70), tendo sido escolhida de modo estratificado, pelos critérios de idade, género, estado civil, habilitações escolares, funcional/cargo e tempo de serviço na instituição.

3.1.8 Descrição do universo – ISLA

O ISLA (Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia), está situado em Vila Nova de Gaia e que está no mercado há 28 anos (www.islagaia.pt/pt/instituto/missao-e-objectivos.html.)

O ISLA tem como missão formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção nos diversos sectores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade, e colaborar na sua formação contínua.

Os seus objetivos são diversos, nomeadamente:

Promover e valorizar a língua e cultura portuguesa, designadamente através do estímulo das relações com os países da língua oficial portuguesa;

Continuar a formação cultural e profissional dos cidadãos pela promoção de formas adequadas de extensão cultural;

Apoiar o associativismo estudantil, proporcionando as condições necessárias para a afirmação de associações autónomas, criadas em harmonia com a legislação em vigor;

Promover o espírito crítico e a liberdade de expressão e de investigação, entre outros.

Em seguida serão apresentados e analisados os resultados do estudo.

Capítulo 4 – Apresentação e análise dos resultados do estudo

4.1 Caracterização sociodemográfica da amostra

Após a autorização do ISLA para a investigação e antes de se proceder à recolha de dados, efetuou-se uma breve descrição do estudo, os objetivos e a informação que desejava obter, e garantindo o anonimato dos dados recolhidos.

Segundo Silva (2002), num estudo, é importante evitar uma possível influência nas respostas, o que significa, evitar intenções de omissão de situações de não concordância. Depois de esclarecer os objetivos do estudo, dia 30 de Março foi realizada a entrevista através do guião de entrevista na instituição ao responsável de Recursos Humanos. Quanto à distribuição dos questionários foi feita online aos colaboradores. Os dados foram recolhidos através da abordagem mista: Quantitativa (questionário) e qualitativa (entrevista).

Após finalizar a recolha dos dados, interpretam-se e analisam-se os resultados das questões de investigação formuladas (Fortin, 1999). Deste modo, pretende-se, no presente capítulo, proceder à análise dos resultados obtidos no estudo.

Os dados apresentados resultam da implementação da aplicação de questionários e entrevista aos funcionários que trabalham na instituição. Foram distribuídos questionários aos colaboradores e foi feita uma entrevista estruturada ao responsável de Recursos Humanos da organização.

Na primeira fase (análise sócio-demográfica), todos os dados contidos nos formulários foram introduzidos nas tabelas de frequência abaixo para se proceder o tratamento.

4.1.1 Idade

Tabela 1 - Caracterização da amostra em função da idade

Idade	Nº dos colaboradores (N)	Percentagem (%)
18-25 anos	0	0%
26-35 anos	1	03%
36-45 anos	10	37%
46-55 anos	16	59%
> 56 anos	0	0%
Total	27	99% (100%)

Nota: O total da média (X) deu 0.9999, o que significa um valor inferior a 1.0000, sendo então arredondado a 1.0000. Tanto como nas percentagens, em vez de 100% deu 99%.

A população de referência deste estudo distribui-se por 4 grupos etários: 3% dos indivíduos têm idade igual ou superior a 26 anos, 37% têm idade igual ou superior a 36 anos, 59% dos indivíduos têm idade igual ou superior a 46 anos.

4.1.2 Género

A amostra estudada é composta por indivíduos do género feminino (37%) e do masculino (63%).

Tabela 2- Caracterização da amostra em função do género

Sexo	Nº dos colaboradores (N)	Percentagem (%)
Feminino	10	37%
Masculino	17	63%
Total	27	100%

4.1.3 Estado civil

Tabela 3 - Caraterização da amostra em função do estado civil

Estado Civil	Nº dos colaboradores (N)	Percentagem (%)
Solteiro/a	1	3%
Casado/a	23	85%
União de facto	2	7%
Divorciado/a	1	3%
Viúvo/a	0	0%
Total	27	98% (100%)

Nota: O total da média (X) deu 0.9998, isto é, valor inferior a 1.0000, sendo arredondado a 1.0000. Tanto como nas percentagens, em vez de 100% deu 98%.

De acordo com a figura, verifica-se que 3% dos sujeitos são solteiros/as, 85% casados/as, 7% em união de facto e 3% divorciados/as.

4.1.4 Habilitações escolares

Tabela 4 - Caraterização da amostra em função das habilitações literárias

Habilitações	Nº dos colaboradores (N)	Percentagem (%)
Saber ler e escrever	0	0%
6º ano	0	0%
9º ano	0	0%
12º ano	1	4%
Licenciatura	10	37%
Mestrado	12	44%
Doutoramento	4	15%
Outra opção	0	0%
Total	27	100%

Nota: O total da Média (X) deu 0.9998, ou seja, valor inferior a 1.0000, sendo assim, foi arredondado a 1.0000.

Relativamente às habilitações escolares e, conforme a figura, entre os indivíduos da amostra 4% têm o 12º ano, 37% têm a licenciatura, 44% pertencem ao mestrado e 15% têm doutoramento.

4.1.5 Função/cargo

Tabela 5 - Caracterização da amostra em função do cargo/função

Função	Nº dos colaboradores (N)	Percentagem (%)
Docência	16	59%
Gestão/Direção	4	15%
Técnica	3	11%
Administração	3	11%
Auxiliar	1	4%
Outra opção	0	0%
Total	27	100%

Nota: O total da média (X) deu 0.9998, ou seja, valor inferior a 1.0000, sendo assim foi arredondado a 1.0000.

Quanto à função/cargo, observa-se que 4% são auxiliares, 11% na administração, 11% técnicos, 15% exercem funções de Gestão/Direção e 59% são docentes.

4.1.6 Tempo de serviço

Tabela 6 - Caracterização da amostra em função do tempo de serviço

Tempo de serviço	Nº dos colaboradores (N)	Percentagem (%)
Menos de 1 ano	2	7%
De 1-3 anos	8	30%
De 3-5 anos	0	0%
Mais de 5 anos	17	63%
Total	27	100%

Nota: O total da média (X) deu 0.9999, isto é, um valor inferior a 1.0000, sendo arredondado a 1.0000.

No que se refere ao tempo de serviço, de acordo com a tabela, 7% estão há menos de 1 ano na instituição, 30% estão no ISLA entre 1-3 anos e 63% encontram-se na instituição há mais de 5 anos.

4.3 Caracterização da motivação dos funcionários no ISLA

Seguidamente apresentamos dados relativos à existência ou ausência de motivação dos indivíduos da amostra na organização na qual prestam serviços.

4.3.1 A minha remuneração mensal motiva-me

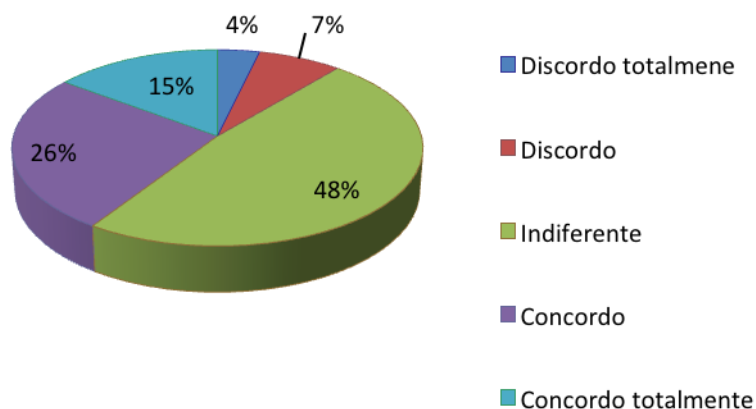
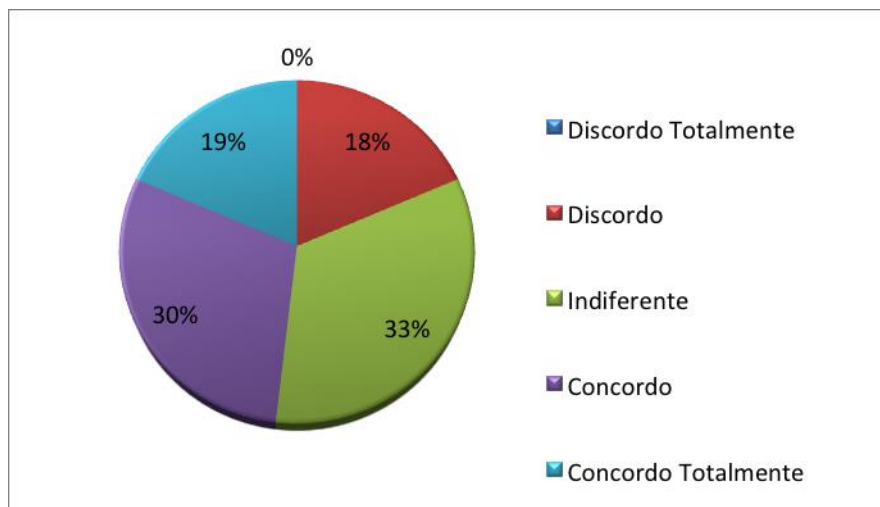


Gráfico 1 - Resultado das respostas à questão “a minha remuneração mensal motiva-me”

Conforme o gráfico, 4% dos sujeitos da amostra discordam totalmente com a remuneração mensal do ISLA, 7% discordam e 48% dos sujeitos responderam indiferente, 26% concordam e 15% concordam totalmente. Isto é, 59% dos colaboradores não se encontram motivados com a remuneração do ISLA e apenas 41% dos funcionários do ISLA sentem-se motivados com a remuneração. Durante a revisão da literatura sobre o tema e estudo, vimos que existe dois tipos de motivação: extrínseca

e intrínseca. Ambas as motivações são importantes. Porque ainda que um colaborador se sinta fortemente motivado pela tarefa em si, necessita ser bem remunerado pela execução. Ou seja, pode mesmo suceder que uma elevada motivação extrínseca compense uma deficitária motivação intrínseca. No ISLA, os colaboradores não estão motivados extrinsecamente, o que pode influenciar negativamente a interna.

4.3.2 A forma como sou recompensado pelo meu trabalho motiva-me



4.3.3 O facto de ter responsabilidades nesta instituição motiva-me

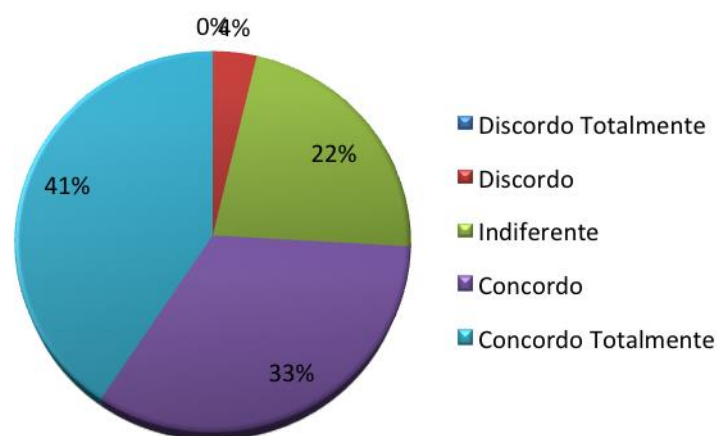


Gráfico 2 - Resultado das respostas à questão “o facto de ter responsabilidades nesta organização motiva-me”

Como verificamos no gráfico, 4% dos sujeitos da amostra não estão motivados, 22% não estão motivados nem desmotivados (indiferente), 33% estão motivados e 41% responderam estão muito motivados. O que significa que 74% dos funcionários estão muito motivados, o facto de ter responsabilidade no trabalho. A responsabilidade implica a obrigação de prestar contas pelos resultados da sua atuação. A responsabilidade e autonomia são dois conceitos que naturalmente estão ligados, o que significa quanto maior autonomia, maior é responsabilidade vice-versa (o que se reflete na Teoria Y de McGregor).

4.3.4 O facto de ter autonomia nesta instituição motiva-me

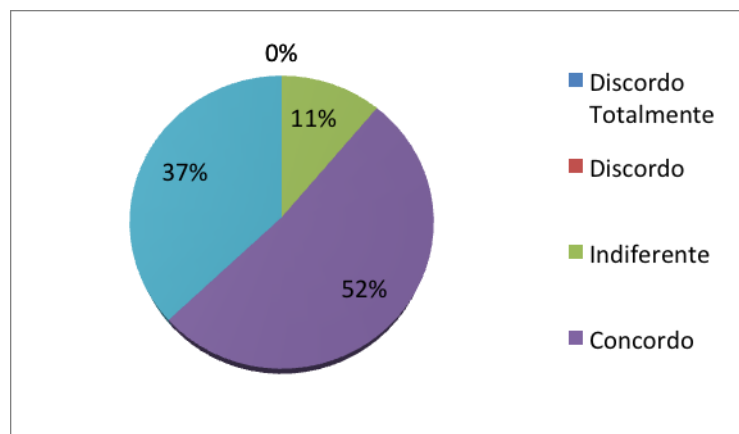


Gráfico 3 - Resultado das respostas à questão “o facto de ter autonomia nesta organização motiva-me”

Conforme o gráfico, 52% dos sujeitos da amostra sentem-se motivados na instituição, 37% estão muito motivados no total (89%) enquanto 11% dos sujeitos não se sentem motivados nem desmotivados, responderam (indiferente) o facto de ter autonomia no ISLA. Conforme o autor anteriormente citado, “A autonomia pode ser definida como a liberdade de ação que um titular de uma função tem no exercício das suas tarefas, e o maior ou menor impacto que a sua atuação tem nos resultados do negócio”.

4.3.5 O facto de participar nas decisões desta organização motiva-me

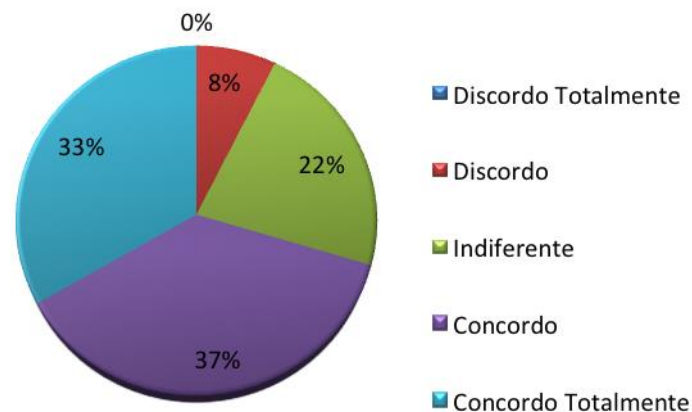


Gráfico 4 - Resultado das respostas à questão “O facto de participar nas decisões desta organização motiva-me”

Quanto à participação nas decisões da organização 8% dos sujeitos da amostra responderam que discordam, ou seja, não estão motivados, 22% são indiferentes, o que significa que (30%) não estão motivados relativamente à participação nas decisões da instituição, 37% concordam e 33% sentem-se muito motivados isto é 70% motivados. Segundo a Teoria y de McGregor, o envolvimento e participação é altamente motivador para os colaboradores e constitui uma poderosa ferramenta para o desenvolvimento dos mesmos.

4.3.6 O facto de ser tratado/a com respeito pelos meus colegas e liderança motiva-me

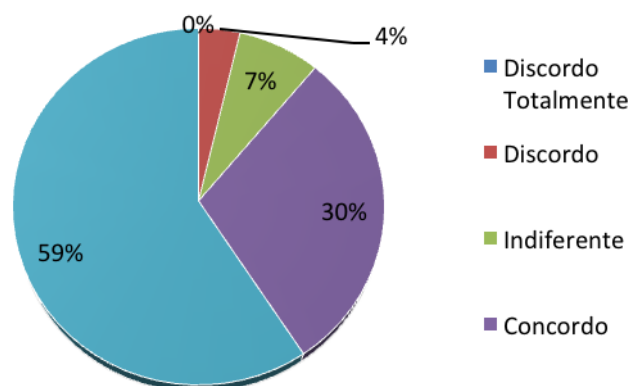


Gráfico 5 - Resultado das respostas à questão “O facto de ser tratado/a com respeito pelos meus colegas e liderança motiva-me

O respeito mútuo dos membros em qualquer organização, independentemente da estrutura ou do ramo em que atua, é fundamental para um bom clima organizacional. Contudo, neste estudo, apenas 4% discordam, 7% não discordam nem concordam, mas 30% concordam e 59% dos sujeitos estão muito motivados pelo tratamento, o que significa que 89% dos sujeitos estão muito motivados, estando apenas 11% desmotivados.

4.3.7 O facto de desempenhar tarefas interessantes motiva-me

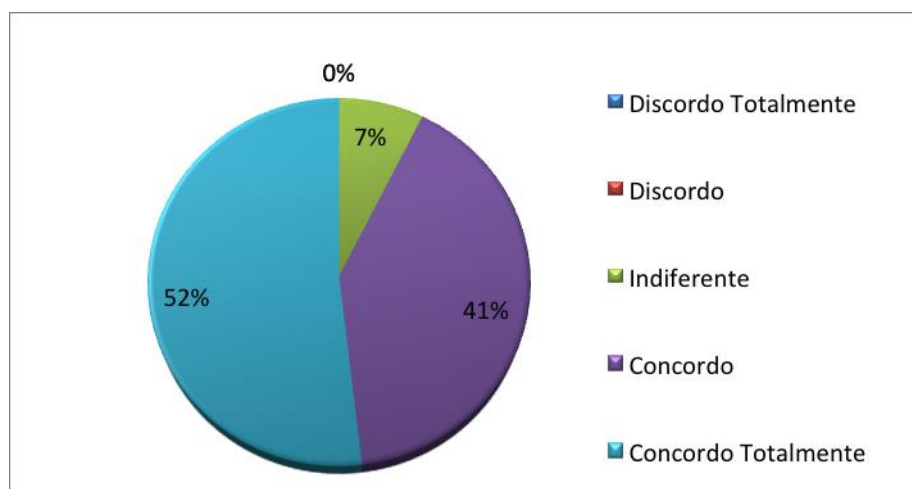


Gráfico 6 - Resultado das respostas à questão “O fato de desempenhar tarefas interessantes motivam-me

Nesta afirmação, a maioria dos funcionários (52%) concordam totalmente, isto é, sentem-se muito motivados, 7% não concordam nem discordam, e 41% concordam, ou seja, das 27 respostas dos funcionários, (93%) estão muito motivados. Esta afirmação também envolve a teoria Y de McGregor, pois o ser humano comum não tem aversão pelo trabalho, dependendo das condições de trabalho, ele pode ser fonte de satisfação ou punição e o controlo extremo não é a única forma de atingir objetivos, ou seja, os colaboradores precisam de tarefas desafiante como uma das estratégias de desenvolver as competências pessoais ou profissionais enquanto pessoa.

4.3.8 Alcançar os meus objetivos de carreira dentro desta organização motiva-me

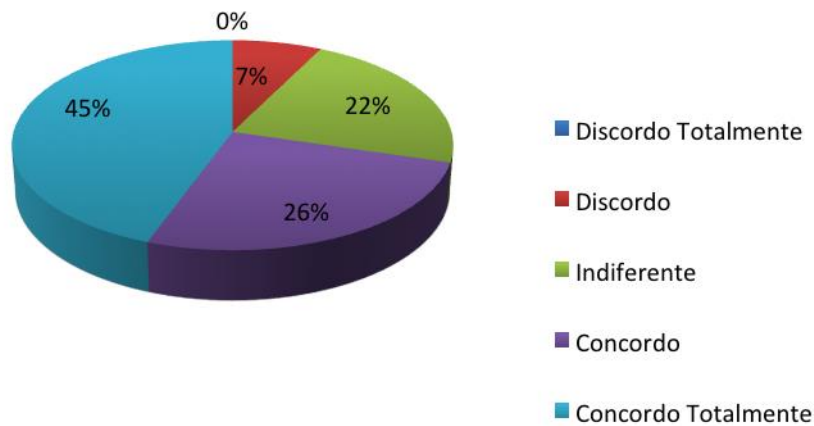


Gráfico 7 - Resultado das respostas à questão “Alcançar os meus objetivos de carreira dentro desta organização motiva-me

Para esta afirmação, 22% dos sujeitos da amostra responderam indiferente, 26% motivados, 45% sentem-se muito motivados e 7% desmotivados, ou seja, 71% encontram-se muito motivados e apenas 29% se encontram desmotivados. Na pirâmide de Maslow, nas necessidades de auto-realização, o autor afirma que todos indivíduos querem ser aquilo que podem ser - “What a man can be, he must be”. Caso as necessidades de auto-realização não sejam satisfeitas, tenderam a resultar em desordem psicológica e emoções negativas. Olhando para o gráfico a maioria dos funcionários têm as necessidades de progredir na sua carreira.

4.3.9 O facto de ser reconhecido/a pelo trabalho que faço motiva-me

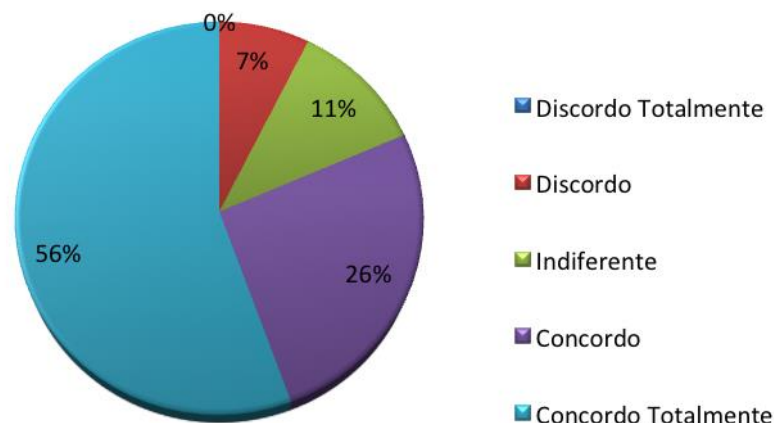


Gráfico 8 - Resultado das respostas à questão “O facto de ser reconhecido/a pelo meu trabalho motiva-me”

De acordo com Abraham Maslow, o ser humano tem a necessidade de estima enquanto pessoa. E olhando para o gráfico, a maioria dos sujeitos da amostra (56%), sentem-se muito motivados por serem reconhecidos pelo trabalho na instituição, 26% estão motivados, 82% estão bastante motivados, verificando-se que apenas 7% discordam e 11% não concordam nem discordam e 18% não se encontram motivados.

4.3.10 As acções de formação as quais tenho acesso motivam-me

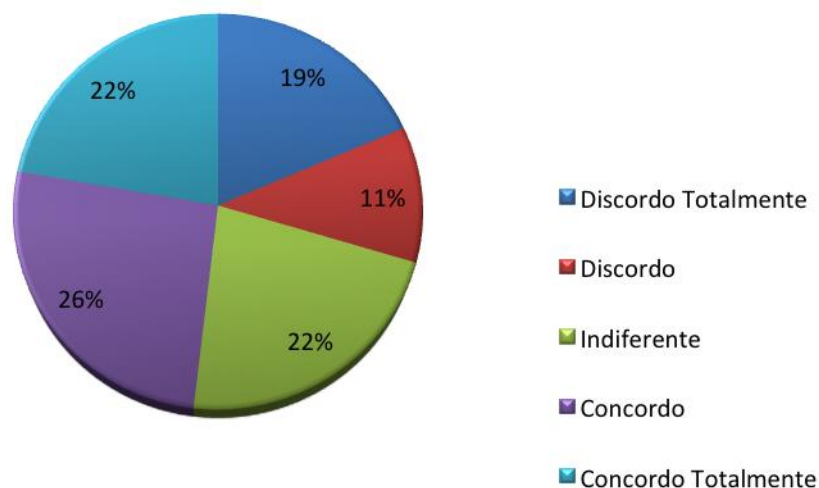


Gráfico 9 - Resultado das respostas à questão “As acções de formação às quais tenho acesso motivam-me”

Quanto a esta afirmação, 19% dos sujeitos da amostra discordam totalmente, 11% discorda, 22% é indiferente, 26% concordam e 22% concordam totalmente. O que significa que a maioria dos colaboradores não está motivada (52%), confirmando-se que apenas 48% estão motivados e 52% não motivados. Uma das prioridades do ser humano na procura do primeiro emprego, e muito acima do salário, é a oportunidade de aprendizagem e de desenvolvimento profissional que o futuro empregador lhe poderá proporcionar, porque o investimento na formação tem-se tornado uma prioridade organizacional, e não apenas na área das competências técnicas, como também relacionada com o estilo de liderança, o relacionamento interpessoal e a estabilidade emocional. O desejo de desenvolvimento surge associado a oportunidades de progressão na carreira, que são consequência do desenvolvimento.

4.3.11 As condições físicas de trabalho que possuo motivam-me

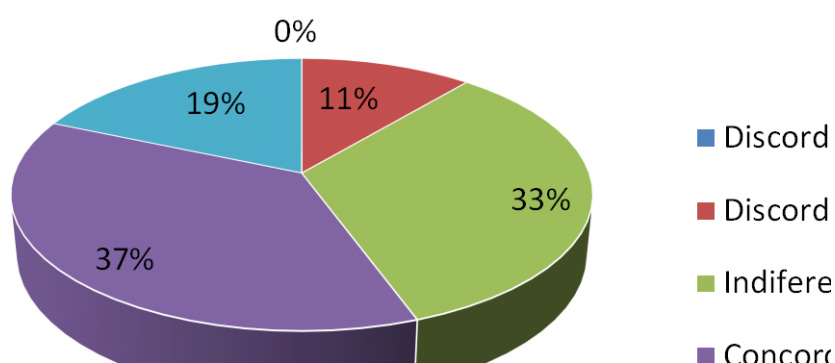


Gráfico 10 - Resultado das respostas à questão “As condições físicas de trabalho que possuo motivam-me”

Para esta afirmação, 11% discordam, 33% responderam indiferente, 37% concordam e os restantes 19% concordam totalmente, isto é, 56% estão motivados e 44% não estão motivados. Cada ser humano é motivado por necessidades, necessidades de se sentir seguro: sem perigo, segurança, de manter o emprego, entre outros, segundo Abraham Maslow. Observando o nosso gráfico, percebemos logo que a maioria dos sujeitos da amostra sente-se seguro na instituição.

4.3.12 Os benefícios extra salariais que recebo motivam-me

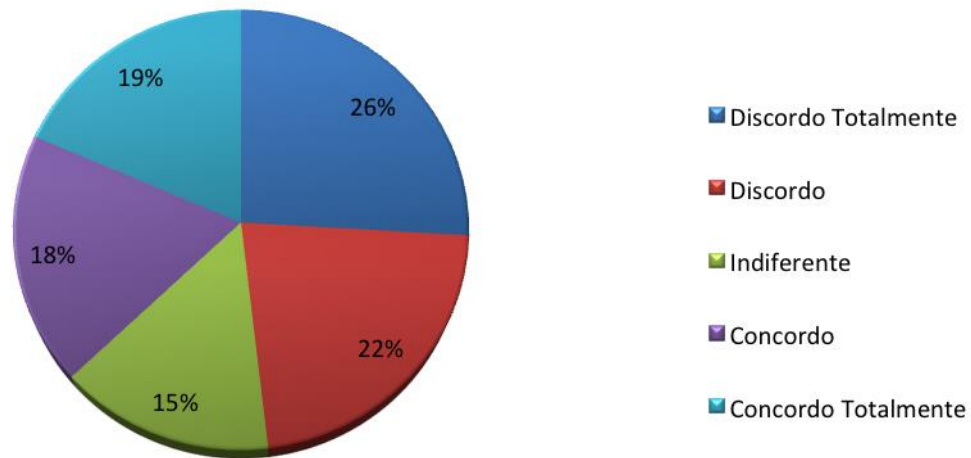


Gráfico 11 - Resultado das respostas à questão “Os benefícios extra salariais que recebo motivam-me”

Já nesta afirmação, 26% discordam totalmente, 22% discordam, 15% não concordam nem discordam, 18% concordam e 19% concordam totalmente. O que significa que 63%, que é a maioria dos indivíduos, não estão motivados e apenas 37% estão motivados. No caso da motivação intrínseca, apesar desta se tratar de algo inato e que se mantém ao longo do tempo (segundo a definição de vários autores), ela precisa de reforços materiais para a sua eficácia. Analisando o gráfico, o ISLA não motiva o comportamento dos seus funcionários extrinsecamente.

4.3.13 Os prémios/bónus que recebo motivam-me

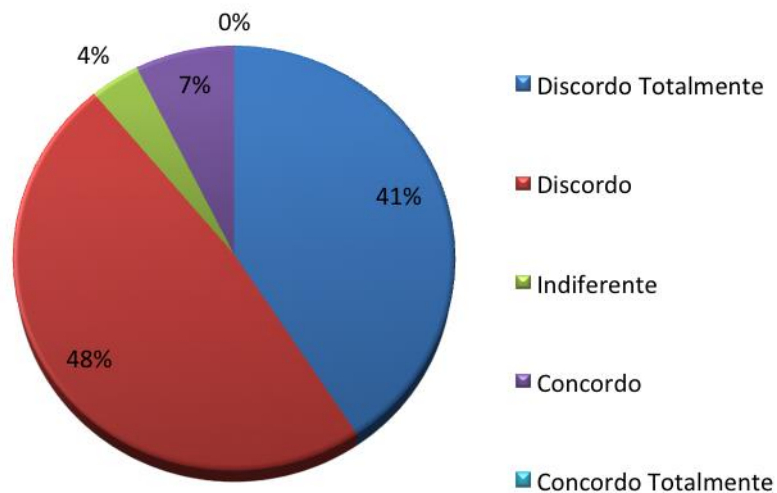


Gráfico 12 - Resultado das respostas à questão “Os prémios/bónus que recebo motivam-me”

Nesta afirmação 41% discordam totalmente, 48% discordam, 4% são indiferentes, isto é, 83% dos sujeitos não se sentem motivados e apenas 7% concordam que se encontram motivados. Tanto como na afirmação anterior, a instituição não motiva extrinsecamente os seus funcionários e verifica-se uma pequena percentagem dos colaboradores motivados.

4.3.14 Sinto-me motivado/a para realizar trabalho de qualidade

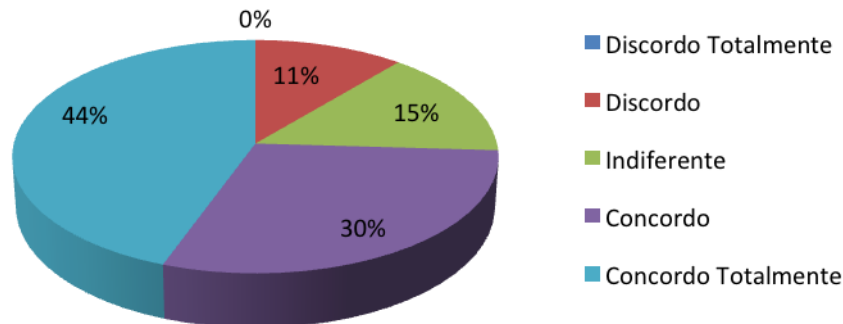


Gráfico 13 - Resultado das respostas à questão “Sinto-me motivado/a para realizar trabalho de qualidade”

Para esta afirmação verifica-se que 11% dos sujeitos discordam, 15% não discordam nem concordam, 30% concordam e 44% concordam totalmente. O que significa que 26% não estão motivados para realizar trabalhos de qualidade, mas, a maioria (74%) estão motivados.

4.3.15 O tratamento interno de conflitos, reclamações, queixas e problemas motivam-me

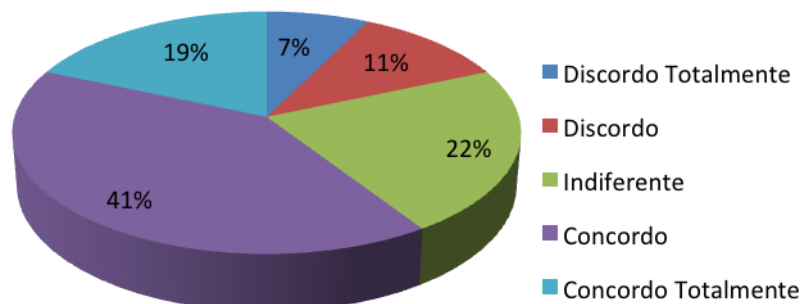


Gráfico 14 - Resultado das respostas à questão “O tratamento interno de conflitos, reclamações, queixas e problemas motivam-me”

Relativamente a esta afirmação, 7% discordam totalmente, 11% discordam, 22% indiferente, 41% concordam e 19% concordam totalmente, isto é 40% não estão motivados e 60% estão motivados com o tratamento interno de conflitos.

4.3.16 Sinto-me motivado/a nesta instituição

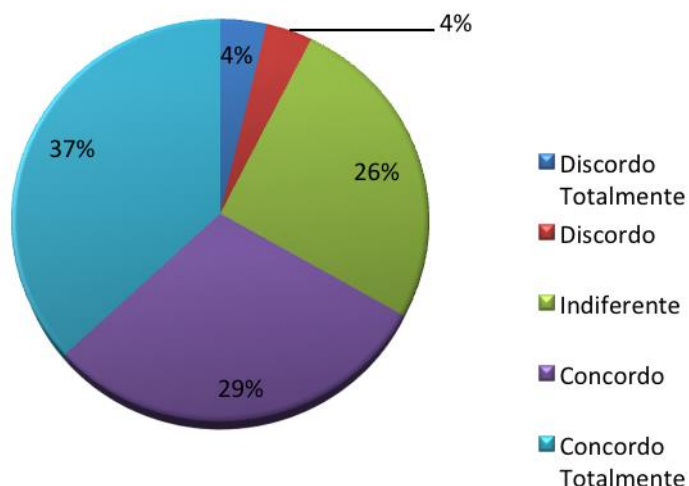


Gráfico 15 - Resultado das respostas à questão "Sinto-me motivado/a nesta instituição"

Este gráfico, revela que 4% dos indivíduos discordam totalmente, 4% discordam, 26% responderam indiferente, 29% concordam e 37% concordam totalmente. O que significa que 34% dos sujeitos dizem não se sentirem motivados na instituição e 66% ou seja a maioria dos colaboradores, sentem-se motivados no ISLA.

4.3.17 Esforço-me por fazer mais do que é necessário

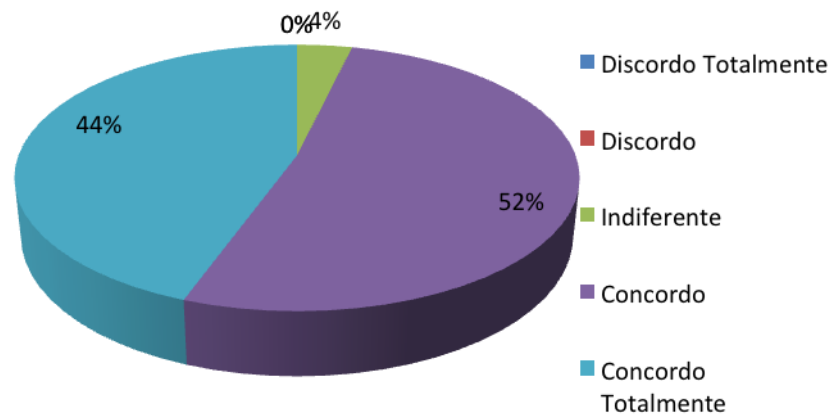


Gráfico 16 - Resultado das respostas à questão “Esforço-me por fazer mais do que é necessário”.

Conforme o gráfico, 4% responderam indiferente (não concordam nem discordam), 52% concordam e 44% concordam totalmente, ou seja, 96% dos indivíduos estão motivados pelo empenho realizado.

4.3.18 O meu desempenho é reconhecido/recompensado da mesma formas que o dos meus/as colegas

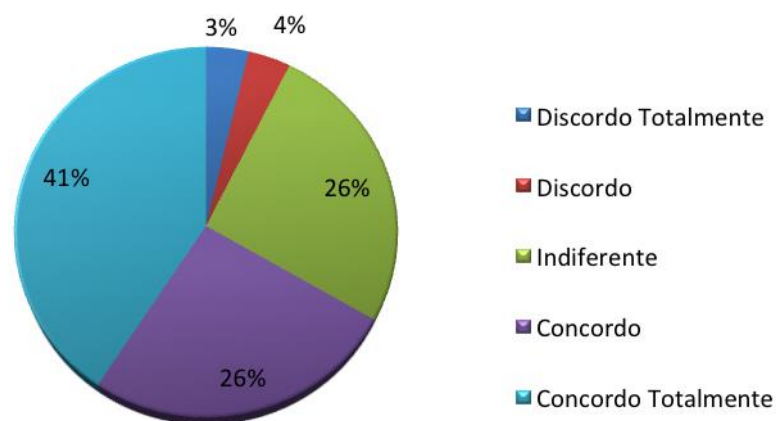


Gráfico 17 - Resultado das respostas à questão “ o meu desempenho é reconhecido/recompensado da mesma formas que o dos meus/as colegas

Nesta afirmação, 3% discordam totalmente, 4% discordam, 26% não concordam nem discordam, 26% concordam e 41% concordam totalmente. O que significa que 33% não

estão motivados, mas a maioria dos indivíduos (67%) estão motivados pela igualdade no reconhecimento do empenho.

4.3.19 O sistema de recompensa desta instituição motiva-me.

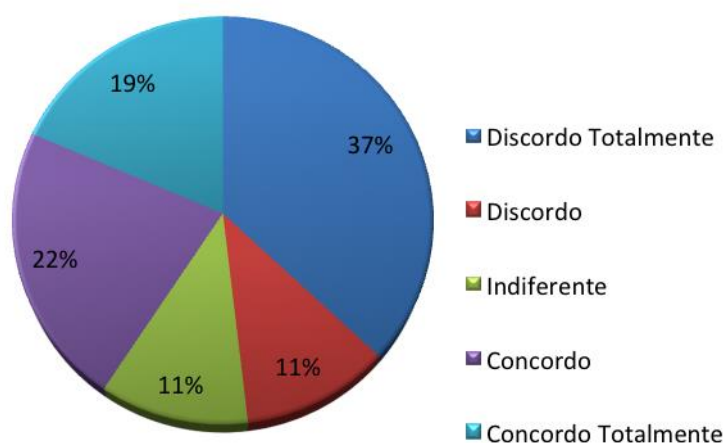


Gráfico 18 - Resultado das respostas à questão “O sistema de recompensa desta instituição motiva-me”

Conforme o gráfico, 37% discordam totalmente, 11% discordam, 11% responderam que não concordam nem discordam, 22% concordam e 19% concordam totalmente. Ou seja, 59% não se sentem motivados no ISLA e apenas 41% estão motivados na instituição. Tal como Wood e Picarelli (19996, p.83) definiram, o sistema de recompensas de uma organização é como “um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais”, sendo esta idêntica à definição anteriormente citada por Camara (2000), evidenciando-se em comum o alinhamento dos comportamentos com a estratégia da empresa.

4.3.20 Se fosse possível mudar algo relativamente à minha situação laboral no futuro optava por:

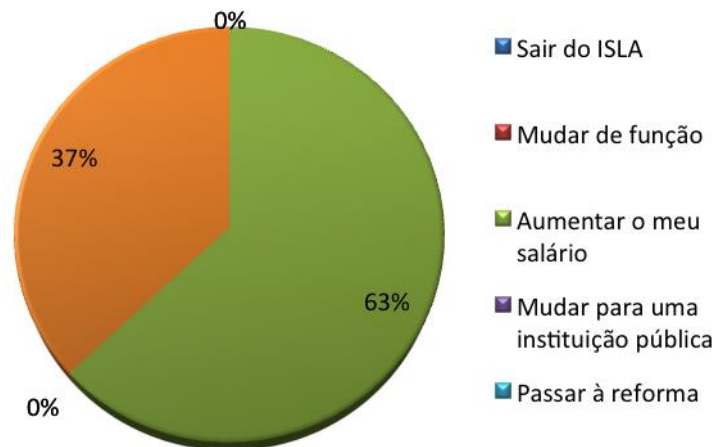


Gráfico 19 - Resultado das respostas à questão “ Se fosse possível mudar algo relativamente a minha situação laboral no futuro optava por:”

Relativamente a esta afirmação, 63% dos sujeitos responderam aumentar o salário se fosse possível mudar algo na instituição e 37% responderam que não mudavam nada. No entanto, verifica-se a falta de recompensas extrínseca que, neste caso, são financeiras.

4.3.21 O que me motiva mais no meu emprego.

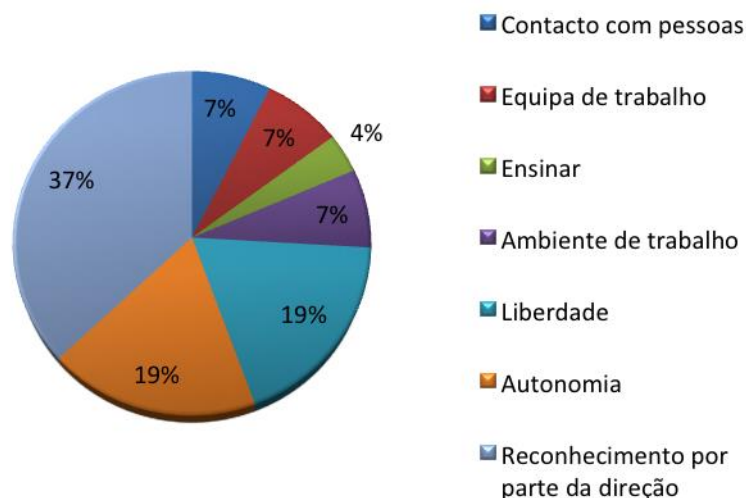


Gráfico 20 - Resultado das respostas à questão “O que me motiva mais no meu emprego”

Observando o gráfico, verifica-se que 7% responderam que o que mais os motiva é o contacto com pessoas, também 7% responderam que sentem-se motivados com a equipa do trabalho, 4% responderam que sentem-se motivados por ensinar, 7% ambiente do trabalho, 19% liberdade, 19% autonomia, e 37% Reconhecimento por parte da direcção

4.3.22 O que me desmotiva mais no meu emprego

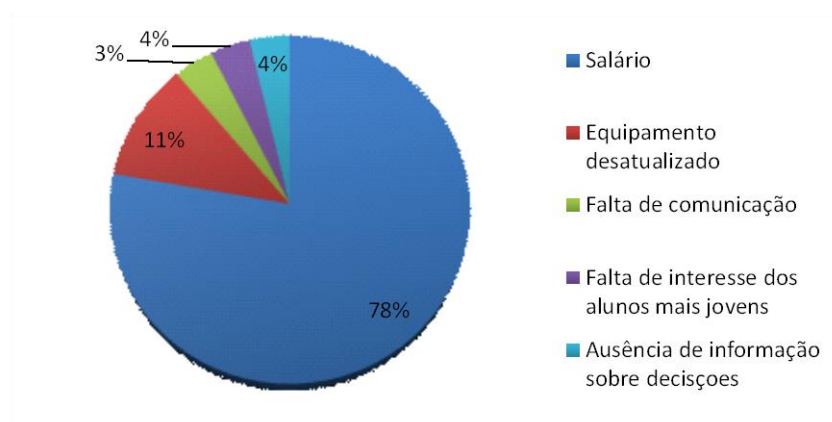


Gráfico 21 - Resultado das respostas à questão "O que me desmotiva mais no meu emprego"

Para esta afirmação, 78% responderam o que mais os desmotiva é o salário, 11% responderam equipamento desatualizado, 3% falta de comunicação, 4% falta de interesse dos alunos mais jovens e também 4% mas responderam ausência de informação sobre decisões. Nesta afirmação, em comparação com a anterior, nota-se uma convergência de respostas "salário", embora na anterior a afirmação foi oposta desta (o que me motiva mais no meu emprego).

4.4 Questões e respostas da entrevista

Em seguida apresentam-se as respostas às questões colocadas na entrevista.

1. Há quanto tempo trabalha nesta instituição?

Questionado o entrevistado sobre o tempo que presta serviço na instituição, respondeu há 28 anos, ou seja, desde 1989.

2. Acha que os colaboradores se sentem motivados com o sistema de recompensas da instituição?

Nesta questão, a resposta dada foi “sim gostam”. Embora haja divergência nas respostas, o entrevistado explicou que a motivação é sobretudo em termos intrínsecos, sendo que também muitos colaboradores afirmaram ser recompensados intrinsecamente, através do reconhecimento por parte da direção. Tal como Wood e Picarelli (19996, p.83) definiram, o sistema de recompensas de uma organização é como “um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais”.

3. Esta organização tem um sistema de recompensas que ultrapassa a remuneração mensal, isto é, investe noutro tipo de recompensas? Se sim, quais?

Para esta pergunta a resposta foi “não, em termos monetários”. Apesar disto, na entrevista afirmou-se que o que incentiva os funcionários é existir uma excelente equipa há muitos anos. Segundo Camara (2000, p.87, *op.cit.in* Varela, 2012, p.10), o sistema de recompensas é “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”.

4. É dada a responsabilidade aos colaboradores, de forma a motivá-los?

Mais uma vez, nesta questão, segundo a resposta do entrevistado, o ISLA motiva a equipa através das responsabilidades que lhes são proporcionadas. A responsabilidade e autonomia são dois conceitos que naturalmente estão ligados, o que significa que quanto maior for autonomia, maior é a responsabilidade e vice-versa (o que se reflete na Teoria Y de McGregor).

4. É dada autonomia aos colaboradores, de forma a motivá-los?

Como foi referido anteriormente, os dois conceitos estão ligados, tanto na entrevista como no questionário e a resposta foi “Sim”, o que se enquadra na Teoria Y de McGregor, já que os colaboradores gostam de ser autónomos e vêem a autonomia como um desafio, por estar ligada à responsabilidade, o que significa que a instituição confia na sua equipa.

5. É possibilitado aos funcionários participarem nas decisões da organização, de forma a motivá-los?

Para esta pergunta, o entrevistado respondeu “Sim” e mais uma vez a Teoria y de McGregor entra nesta questão: “o envolvimento e participação é altamente motivador para os colaboradores e constitui uma poderosa ferramenta para o desenvolvimento dos mesmos.”

6. Acha que os colaboradores são tratados/as com respeito pelos colegas e pelos seus superiores?

Na entrevista a resposta dada foi “Sim”, Qualquer colaborador gosta de ser tratado/a com respeito, quer pelos colegas, quer pelo seu superior enquanto pessoa. É a necessidade de se sentir digno, respeitado por si e pelos outros (quarta necessidade na hierarquia de Maslow – necessidades de estima).

7. É dada possibilidade de progressão na carreira aos funcionários? Se sim, de que forma se processa?

O entrevistado respondeu “sim”, que é através da progressão de carreira feita pelo tempo de serviço, ou seja, segundo o entrevistado, “o tempo que vão estando é refletido no salário ou na categoria”. Na pirâmide de Maslow, no que se refere às necessidades de auto-realização, o autor afirma que todos os indivíduos querem ser aquilo que podem ser - “What a man can be, he must be”. Caso as necessidades de auto-realização não sejam satisfeitas, tendem a resultar numa desordem psicológica e em emoções negativas.

8. Acha que os funcionários desempenham tarefas interessantes?

Na entrevista a resposta foi “Sim” e no questionário 93% estão muito motivados. Esta afirmação também envolve a Teoria Y de McGregor, pois o ser humano comum não

tem aversão pelo trabalho e, dependendo das condições de trabalho, este pode ser fonte de satisfação ou punição e o controlo extremo não é a única forma de atingir objetivos, ou seja, os colaboradores precisam de tarefas desafiantes como uma das estratégias para desenvolver as competências pessoais ou profissionais enquanto pessoa.

9. O bom desempenho dos funcionários é reconhecido e recompensado? Se sim, de que forma?

O entrevistado respondeu que os funcionários são reconhecidos através da progressão de carreira pelo tempo de serviço na casa. Qualquer colaborador gosta de ser reconhecido/a, quer pelos colegas, quer pelo seu superior face as capacidades de adequação às funções que desempenham enquanto profissional e pessoa. É a necessidade de se sentir digno, respeitado por si e pelos outros (quarta necessidade na hierarquia de Maslow – necessidades de estima).

10. São dadas ações de formação aos funcionários com frequência?

A resposta do entrevistado foi “não com a frequência desejada”, mas o esperado é o ISLA ou qualquer outra organização, a obrigação de fazer pelo menos uma formação por ano. Uma das prioridades do ser humano na procura do primeiro emprego, é muito acima do salário, pois é a oportunidade de aprendizagem e de desenvolvimento profissional que o futuro empregador lhe poderá proporcionar.

11. Acha que nesta organização existe um bom ambiente de trabalho entre todos?

Na entrevista a resposta foi “Sim”, Cada ser humano é motivado por várias necessidades: segurança, manter o emprego, entre outras, segundo Abraham Maslow.

12. Acha que os funcionários se sentem motivados nesta instituição?

O entrevistado respondeu “Sim” Mas durante a entrevista, referiu que os funcionários encontram-se motivados através da excelente equipa que existe e o tempo de serviço que cada um presta serviço no ISLA. O que significa que, em termos materiais não acontece, mas sim são motivados através das recompensas não materiais nomeadamente o bom ambiente de trabalho, reconhecimento do empenho pela direção, etc.

13. Acha que os funcionários estão motivados para realizar trabalho de qualidade?

Para esta pergunta a resposta dada foi "Sim", nota-se que no ISLA a maioria dos colaboradores prestam serviço há muitos anos, no entanto, a tendência é de fazerem trabalho de qualidade.

14. Acha que os funcionários fazem mais do que é necessário?

Relativamente à esta questão tal como á anterior, além da resposta do entrevistado confirmar, nota-se que no ISLA a maioria dos colaboradores prestam serviço há muitos anos, no entanto, a tendência é de fazerem mais do é necessário no que diz respeito ao empenho.

15. Há tratamento interno de conflitos, reclamações, queixas e problemas, de modo a motivá-los?

Quanto a esta pergunta o entrevistado respondeu "Sim". Qualquer organização, independentemente da estrutura e do ramo que atua, necessita de um bom clima organizacional para um melhor funcionamento da mesma, embora na prática seja difícil.

16. Acha que o sistema de recompensas, de um modo geral, ajuda a motivar os funcionários?

Para esta pergunta a resposta dada foi "Sim". Conforme Wood e Picarelli (19996, p.83), definem, o sistema de recompensas de uma organização é como "um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais".

17. Acha que todos os funcionários são reconhecidos/recompensados/as pelo seu desempenho da mesma forma?

A resposta do entrevistado foi que "Sim" e, de acordo com Stacy Adams, os colaboradores sentem-se motivados sempre que esperam receber da organização uma compensação justa pelos seus esforços, seja de forma monetária ou através do reconhecimento público e promoção, entre outras.

18. Se fosse possível mudar algo relativamente ao funcionamento do ISLA no futuro, o que optava por mudar?

O entrevistado respondeu que optava por mudar a “área de comunicação”, Logo, verifica-se a informação chega tardiamente aos colaboradores devido á falta de comunicação que o entrevistado referiu.

4.5 Análise comparativa entre questionários e entrevista

A presente análise tem como finalidade verificar se as respostas dos inquiridos correspondem às do entrevistado.

“A minha remuneração mensal motiva-me”

Conforme nas respostas dos inquiridos, 59% responderam que não estão motivados com a remuneração mensal do ISLA, e durante a entrevista, o entrevistado respondeu que não. Ou seja, na instituição, os colaboradores não estão motivadas extrinsecamente o que pode influenciar negativamente a motivação interna. Conforme Maslow refere, ainda que um colaborador se sinta fortemente motivado pela tarefa em si, pretende ser bem remunerado pela execução.

“A forma como sou recompensado pelo meu trabalho motiva-me”

Para esta afirmação, cerca de 51% dos funcionários responderam que não estão motivados e na entrevista a resposta foi “não em termos monetários. Mas o ISLA tenta que as pessoas estejam motivadas ao realizar as suas tarefas, mas sabemos que o salário das pessoas não é bem pago. As recompensas vêm muito pela proximidades que se tem com as pessoas, por sentirmos que estamos a ter um trabalho que não é somente material e que muda a vida das pessoas, no entanto o feedback que temos tido no geral é que acho que as pessoas estão motivadas e nota-se que se identificam com o trabalho que fazem, e penso que é a principal motivação”.

As recompensas de uma forma geral são importantes para a motivação dos colaboradores como afirma o autor Camara (2000, p.87): “Recompensa é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”.

“O facto de ter responsabilidades nesta instituição motiva-me”

Relativamente à responsabilidade, 74% dos funcionários estão muito motivados e na entrevista a resposta foi “sim, sim, todos eles são motivados mediante as reuniões que nós fazemos, quinzenais, de maneira a motivar os vários departamentos”. Logo a responsabilidade implica a obrigação de prestar contas pelos resultados da sua atuação. A responsabilidade e autonomia são dois conceitos que naturalmente estão ligados, o que significa que quanto maior é autonomia, maior é a responsabilidade e vice-versa (Teoria Y de McGregor).

“O facto de ter autonomia nesta instituição motiva-me”

Tal como na terceira afirmação os funcionários responderam que têm responsabilidades (89%) e na entrevista a resposta do entrevistado foi: “Sim, mas nós exigimos isso”. Como referido anteriormente na Teoria Y do autor, a autonomia está diretamente ligada à responsabilidade, pois não se fala de autonomia sem a responsabilidade e na instituição os funcionários sentem-se motivados por terem autonomia.

“O facto de participar nas decisões desta organização motiva-me”

Cerca de (70%) encontram-se motivados e o entrevistado respondeu: “Sim, sempre que há uma decisão, antes de ser divulgada essa mesma decisão, nós reunimos com cada um dos departamentos da instituição e, sim, os colaboradores participam”. Mais uma vez a Teoria Y de McGregor evidencia-se, pois o envolvimento e participação é altamente motivador para os colaboradores e constitui uma poderosa ferramenta para o desenvolvimento dos mesmos.

“O facto de ser tratado/a com respeito pelos meus colegas e liderança motiva-me”

Aqui, 89% dos sujeitos estão muito motivados pelo tratamento e na entrevista a resposta foi: “Sim, existe tanto respeito em termos laborais como familiares”. O respeito mútuo dos membros em qualquer organização é independente da estrutura ou do ramo em que atua, o que é fundamental para um bom clima organizacional. O ser humano, enquanto pessoa necessita de relacionamentos interpessoais e sentimentos recíprocos, o que está relacionado com as necessidades sociais de Maslow.

“O facto de desempenhar tarefas interessantes motiva-me”

Nesta afirmação, também a maioria das pessoas (93%) responderam que se sentem muito motivadas com tarefas interessantes e na entrevista a resposta foi: “Eu julgo que sim, pois quem trabalha com as pessoas sabe que as tarefas nunca são repetitivas”. Mais uma vez esta afirmação envolve a teoria Y de McGregor, pois o ser humano comum não tem aversão pelo trabalho, dependendo das condições de trabalho, sendo que este pode ser fonte de satisfação ou punição e o controlo extremo não é a única forma de atingir objetivos, ou seja, os colaboradores precisam de tarefas desafiantes como uma das estratégias de desenvolver as competências pessoais ou profissionais enquanto pessoas.

“Alcançar os meus objetivos de carreira dentro desta organização motiva-me”

71% dos sujeitos de amostra dizem que estão muito motivados e na entrevista a resposta também foi que sim. De acordo com a pirâmide de Maslow o ser humano tem a necessidade de sentir-se realizado (auto-realização).

“O facto de ser reconhecido/a pelo trabalho que faço motiva-me”

A maioria dos sujeitos da amostra (82%) estão bastante motivados e sentem-se muito motivados por serem reconhecidos pelo trabalho que realizam no ISLA e o entrevistado confirmou respondendo; “Sim, são reconhecidos através da progressão de carreira pelo tempo de serviço na casa.” De acordo com o Herzberg, nos factores motivadores, o ser humano enquanto pessoa tem necessidades de ser reconhecido ou necessidades de estima, o que também está referenciado na Teoria de Maslow. Neste caso, a instituição motiva os colaboradores através da progressão de carreira pelo tempo de serviço na casa, como vimos anteriormente.

“As condições físicas de trabalho que possuo motivam-me”

Para esta afirmação 56% dos inquiridos estão motivados e relativamente à resposta da entrevista também foi sim. Em termos de condições, o ISLA tem as condições necessárias de trabalho para cada funcionário. Cada ser humano é motivado por necessidades de se sentir seguro: sem perigo, segurança de manter o emprego, entre outros”, segundo Abraham Maslow. Observando o nosso gráfico, percebemos logo que a maioria dos sujeitos da amostra sentem-se seguros na instituição.

“Os benefícios extras salariais que recebo motivam-me”

Nesta afirmação 63% (que é a maioria dos indivíduos) não estão motivados. A motivação intrínseca, apesar de se tratar algo inato e que se mantém ao longo do tempo (segundo a definição de vários autores), precisa de reforços materiais para a sua eficácia. Analisando o gráfico, o ISLA não motiva o comportamento dos seus funcionários extrinsecamente. Como vimos ao longo das respostas, tanto no questionário como na entrevista, ambas as partes respondem de forma igual, ou seja, que a questão das recompensas materiais não vigora na instituição optando apenas pela motivação intrínseca.

“Os prémios/bónus que recebo motivam-me”

Tal como na afirmação anterior, também no caso desta afirmação a resposta dos inquiridos é igual à do entrevistado, ou seja, não se aplicam as recompensas extrínsecas (pelo menos, de forma motivadora).

“Sinto-me motivado/a para realizar trabalho de qualidade”

Para exercer uma tarefa ou qualquer atividade, é necessário que a pessoa esteja minimamente com vontade, pois quanto mais motivados estiver, mais realiza o trabalho de qualidade. Nesta afirmação, a maioria dos sujeitos (74%) responderam estar motivados para exercer um trabalho de qualidade e o entrevistado confirmou respondendo “sim, não tenho razões de queixa sobre a motivação dos colaboradores para realizar esse tipo de trabalho”.

“O tratamento interno de conflitos, reclamações, queixas e problemas motivam-me”

Conforme o gráfico, 60% dos indivíduos confirmaram positivamente a afirmação respondendo estarem motivados com o tratamento interno de conflitos e na entrevista a resposta também foi sim.

“Sinto-me motivado/a nesta instituição”

Das 27 respostas obtidas (66%), ou seja, a maioria dos colaboradores, sentem-se motivados no ISLA e o entrevistado também respondeu “Sim”.

“Esforço-me por fazer mais do que é necessário”

Conforme o gráfico 96% dos indivíduos estão motivados sobre o empenho realizado e na entrevista a resposta foi sim: “Além da sua obrigação fazem com gosto”. Com a resposta do entrevistado, à partida, entende-se que no ISLA os colaboradores estão motivados intrinsecamente.

“O meu desempenho é reconhecido/recompensado da mesma forma que o dos meus colegas”

A maioria dos indivíduos (67%) está motivada pela igualdade no reconhecimento do empenho. O entrevistado respondeu “Sim.” Tendo possibilidade de o fazer e demonstrar o desempenho é igualmente reconhecido entre os colegas.

“O sistema de recompensa desta instituição motiva-me”

Nesta afirmação há uma divergência nas respostas, isto é, as respostas de ambas partes não coincidem, pois 59% não se sentem motivados com o sistema de recompensas do ISLA e apenas 41% estão motivados e na entrevista a resposta foi: “Sim, gostam”. Mas, durante a entrevista e relativamente a esta questão colocada, o entrevistado deu a entender que estava a referir-se ao sistema de recompensas intrínsecas.

“Se fosse possível mudar algo relativamente a minha situação laboral no futuro optava por”

Relativamente a esta afirmação, 63% dos sujeitos (o que significa a maioria), responderam aumentar o salário se fosse possível mudar algo na instituição, mas o entrevistado respondeu que: “Optava por mudar alguns sectores, como na área de comunicação, pois nós temos problemas na comunicação”.

“O que me motiva mais no meu emprego”

A maioria dos colaboradores (37%) respondeu o reconhecimento por parte da direção.

“O que me desmotiva mais no meu emprego”

Sem deixar margens de dúvidas, para esta afirmação, 78% responderam o que mais os desmotiva é o salário.

Em seguida serão apresentadas as conclusões em relação às hipóteses formuladas.

4.6 Análise comparativa entre resultados do presente estudo e o da Mercer “Total Compensation Portugal 2012”

A tendência remuneratória, tem vindo a sofrer alterações e que incrementos salariais atribuídos aos trabalhadores são determinados por um conjunto de fatores que influenciam directamente o valor disponibilizado para esse fim (Mercer, 2012).

Relativamente a este estudo em comparação ao de cima citado, no que diz respeito aos benefícios extra salariais cerca de 40% concedem aos seus trabalhadores complemento de subsídio de doença; 87% plano médico; 54% seguro de acidentes, pessoais e de vida; 43% plano de pensões, 49% dias de férias e pagam cota aos trabalhadores. Enquanto no ISLA apenas 37% têm acesso a benefícios extra salariais.

Segundo o estudo, estatísticas do ano 2014 da Mercer, referem que houve o aumento de salário nos cargos com maior responsabilidade em relação aos anos anteriores, em 2015 houve a redução de salário nos cargos de maior e menor responsabilidade, e voltando para este estudo, verifica-se ainda a queixa do salario baixo (78%).

No que se refere a incrementos salariais por níveis funcionais em Portugal tem-se observado, nas empresas, que os mesmos tendem a tornar-se cada vez mais uniformes tal como no caso do ISLA.

Segundo o estudo, as empresas optam por uma política de incrementos salariais muito moderados, o que se manteve no ano 2014, embora na generalidade das famílias analisadas o incremento salarial foi ligeiramente superior em 2014 (entre 1,17% e 1,20%) em relação ao que foi observado em 2013 (entre 1,09% e 1,24%). Neste estudo observa-se uma percentagem de 78%, no entanto verifica-se pela 3ª vez um salário baixo para toda equipa. Contudo, embora no ISLA não vigorem todos os benefícios referidos nos estudos feitos, implementam-se as recompensas intrínsecas como uma forma de atrair, reter e manter a sua equipa.

Capítulo 5 – Confirmação dos resultados das hipóteses

Formulada a pergunta de partida no capítulo da metodologia “Qual o impacto do sistema de recompensas em vigor no ISLA na motivação dos seus colaboradores?”, e visando dar resposta à mesma, foram formuladas as hipóteses também no capítulo da metodologia que abaixo se apresentam e já com as respetivas confirmações.

H 1: A remuneração mensal do ISLA motiva os funcionários

Hipótese não confirmada, pois conforme nas respostas dos inquiridos, 59% responderam que não estão motivados com a remuneração mensal do ISLA, e também durante a entrevista, o entrevistado respondeu que não. Ou seja, na instituição, os colaboradores não estão motivadas extrinsecamente o que pode influenciar negativamente a motivação interna. Conforme Maslow refere, ainda que um colaborador se sinta fortemente motivado pela tarefa em si, pretende ser bem remunerado pela sua execução.

H 2: Os colaboradores sentem-se motivado/as nesta instituição

Hipótese confirmada, com 66% dos sujeitos da amostra (no questionário), isto é a maioria dos colaboradores, sentem-se motivados no ISLA.

H 3: O sistema de recompensa do ISLA motiva os colaboradores.

Hipótese confirmada, pois conforme os dados analisados no questionário, confirma-se que 41% dos colaboradores da instituição se encontram motivados/a com o sistema de recompensas, mas intrinsecamente. O sistema de recompensas melhora o comprometimento do pessoal, o aumento de produtividade e a qualidade no trabalho..., o tratamento justo..., proporciona um ambiente amigável e impulsionador de trabalho, estimulando a ambição por novos desafios organizacionais (Chiavenato, 2008, *op.cit.in* Bouça-Nova, 2013, p.17).

Capítulo 6 – Conclusão, sugestão para trabalhos futuros, limitações do estudo

Apresentamos neste texto uma série de ideias dentro do campo da compensação, procurando adotar uma postura prospetiva.

O presente estudo buscou, compreender o impacto do sistema de recompensas na motivação dos colaboradores. A pergunta de partida foi: Qual o impacto do sistema de recompensas em vigor no ISLA na motivação dos seus colaboradores? Verificamos que esse impacto é positivo, em termos intrínsecos, mas negativo, em termos extrínsecos.

Um dos objetivos do estudo foi:

- Procurar saber se os colaboradores da instituição se encontram motivados com o sistema de recompensa, e sim, de que forma são motivados, através das recompensas extrínsecas ou intrínsecas? Conforme Herzberg, factores motivacionais, independentemente do tipo de motivação, se não forem adequados, têm um impacto negativo no comportamento dos funcionários.

Durante a análise dos resultados, identificou-se que vigoram as recompensas intrínsecas através da progressão de carreira pelo tempo de serviço e o reconhecimento do empenho dos colaboradores por parte da direcção do ISLA.

Outro objetivo na escolha do tema do estudo, embora não seja algo novo e tenham já sido feitas diversas pesquisas sobre o mesmo, é:

- Sendo este um tema muito importante, relembrar as organizações que só têm a ganhar, se este for bem estudado e implementado, pois um bom sistema de recompensas serve para reforçar uma equipa, já que quanto maior for a motivação da equipa, maior é a produtividade, que por sua vez gera o sucesso organizacional.

Considerando os conceitos e as problematizações expostos no enquadramento teórico do trabalho, a principal preocupação foi demonstrar que é possível motivar e envolver uma equipa de trabalho, sem ser necessariamente através de recompensas extrínsecas ou materiais.

Além das respostas dos sujeitos da amostra, a entrevista feita permitiu conhecer e compreender melhor o estilo de liderança da direção, que é democrático.

Quanto à qualidade de equipa, não estamos perante uma problemática, devido ao um bom clima organizacional e ao forte envolvimento da mesma, segundo o entrevistado e os inquiridos.

Assim, as recompensas contribuem para um bom desempenho dos funcionários envolvidos e melhoram a obtenção dos resultados, uma vez que uma das maiores dificuldades que as organizações têm é gerir uma equipa e mantê-la unida e coesa.

Com este estudo terminado, posso afirmar que este trouxe algo de novo para a minha vida académica, pois explorei os meus conhecimentos com esta investigação. Além disso, os objetivos do estudo foram alcançados.

○ **Sugestões para trabalhos futuros**

Em termos de sugestão para estudos futuros pode-se apontar:

1. A incorporação do presente tema, em todas as instituições pertencentes ao grupo Lusófona, com o objetivo de se verificar se em cada uma destas instituições vigoram as recompensas intrínsecas identificadas no ISLA-IPGT GAIA;
2. Conduzir estudos semelhantes ao deste trabalho, noutra tipo de instituições, com o propósito de relembrar as entidades empregadoras, acerca da relevância que um sistema de recompensas bem implementado tem para a motivação das equipas de trabalho;
3. Conduzir outros estudos, para verificar a razão da ausência das recompensas materiais (recompensas financeiras), que por sua vez acaba por originar a desmotivação aos funcionários.

○ **Limitações do estudo**

Considerou-se como limitações do estudo:

1. A escolha do tema de estudo ter sido tardia, devido a alguma indecisão por parte da investigadora;
2. O acesso difícil a alguns repositórios recomendados;
3. Contratempos pessoais, nomeadamente devido a problemas de saúde e a outras questões de natureza técnica.

Referências Bibliográficas

Bilhim, J.A., (2006). Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, c.c., (2003). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. (4ª ed). Lisboa: Editora RH.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, c.c., (2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. (6ª ed). Lisboa: Editora RH.

Camara, P. B., (2011). Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos.Lisboa:Dom Quixote.

Chiavenato, I. (2001). Teoria Geral da Administração: Volume I (6ªed). Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier.

Chiavenato, I. (2002). Teoria Geral da Administração: Volume II (6ªed). Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier.

Amarilho, M.C (2012). Motivação no serviço público: um estudo de caso na Secretaria da Fazenda da Prefeitura Municipal de Arroio Grande: Dissertação de mestrado. Porto Alegre.

Bouça-Nova, C. A.F. (2013). A satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas.

Disponível em: http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/3165/1/DM_ClaraBouca-Nova_2013.pdf. Acesso em 20-10-2016, às 9h00min.

Gerhardt, T., E., & Silveira, D., T. (2009). Métodos de pesquisa: Série educação a distância. (1ªed). Porto Alegre: Editora da UFRGS. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em 28-12-2016, às 20h45min.

Faccionil, C. (2008). Teoria de motivação. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/teorias-motivacionais/22665/>. Acesso em 13/12/2016, às 12h30min.

Freira, A., Vilas Boas, A.A., Estives, R.C.P.M., Fuerth, L.R., Silva, S. (2006). Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. São Paulo.

Locke, E. A. Latham, G.P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End Tunnel. American Psychological Society, V.1 n.4, July.

Martinez, M.C., Paraguay, A.I.B.B (2003). Caderno de psicologia do trabalho: Satisfação e saúde no trabalho - aspectos conceituais e metodológicos. São Paulo: Versão 6.

Morais, A., M., & Neves, I., P. (2007). Fazer investigação usando uma abordagem metodológica mista: Revista Portuguesa de Educação. Lisboa. Disponível em: www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpe/v20n2/v20n2a04.pdf. Acesso em 20-10-2016, às 22h50min.

Motta, P.R. (1986). Todo mundo se julga vitorioso incluindo você: A motivação e o dirigente. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/10049/9050>. Acesso em 21/11/2016, às 09h45min.

Raposo, R. (2014). Cultura Organizacional: Estudo Empírico com Modelo dos Valores Contrastantes: tese de doutoramento em gestão. Disponível em: <http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/1142>. Acesso em 22/11/2016, às 19h18min.

Rego, A., Jesuino, J. (2002). Estilos de gestão de conflito e padrões motivacionais-Um estudo Exploratorio. In comportamento oraganizacional e gestão. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada

Rodrigues, J.M (2006). Remuneração e competências: retórica ou realidade? RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 46, Edição Especial.

Disponível em: <http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-46-num-0-ano-2006-nid-43680/>. Acesso em 22/03/2017, às 20h56min.

Rosa, L. (1994). Cultura Empresarial. (1ªed). Lisboa.

Rocha, J.A.O (2010). Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. (3ªed). Lisboa: Editora escolar.

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York, John Wiley.

Disponível em: www.islagaia.pt/pt/instituto/missao-e-objectivos.html. Acesso em: 22/02/2017, às 20h20min.

Andrade, M. M.T (1991). O Sistema de Recompensa na Empresa do Futuro. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 31 (1) 49-53. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol31-num1-1991/sistema-recompensa-na-empresa-futuro>: Acesso em 22/03/2017, às 20h10min.

Bergamini, C.W (1998). A difícil administração das motivações. RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 38, n. 1. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol38-num1-1998>. Acesso em 22/03/2017, às 21hmin

Llauradó, O. (2015). Escala de Likert: O que é e como utilizá-la. Disponível em: <https://www.netquest.com/blog/br/blog/br/escala-likert>. Acesso em 11/04/2017, às 22h42min.

Anexos

Anexo 1 - Questionário sobre impactos de sistema de recompensas na Motivação laboral realizados no ISLA

Instruções de resposta ao questionário

O objetivo deste questionário é saber a sua opinião sincera ou percepção acerca das práticas da instituição, mais concretamente ao nível do sistema de recompensas e da forma como esse sistema o/a motiva.

É de extrema importância que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível extrair deste estudo conclusões fidedignas.

Este questionário é de natureza confidencial. O seu tratamento será efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu anonimato é respeitado. Desde já muito OBRIGADA!

Nota: Não há respostas erradas ou certas relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Grupo 1: Caracterização do sistema de recompensas e motivação dos funcionários do ISLA

Marque um X, dentro de um só quadrado por linha, a opção que lhe parece adequada.

DT=Discordo Totalmente

D=Discordo

I=Indiferente

C=Concordo

CT = Concordo Totalmente

	DT	D	I	C	CT
1.A minha remuneração mensal motiva-me.					
2. A forma como sou recompensado/a pelo meu trabalho motiva-me.					
3. O facto de ter responsabilidades nesta organização motiva-me.					

4. O facto de ter autonomia nesta organização motiva-me					
5. O facto de participar nas decisões desta organização motiva-me.					
6. O facto de ser tratado/a com respeito pelos meus colegas e liderança motiva-me.					
7. O facto de desempenhar tarefas interessantes motiva-me.					
8. Alcançar os meus objetivos de carreira dentro desta organização motiva-me.					
9. O facto de ser reconhecido/a pelo trabalho que faço motiva-me.					
10. As ações de formação às quais tenho acesso motivam-me.					
11. As condições físicas de trabalho que possuo motivam-me					
12. Os benefícios extra salariais que recebo motivam-me.					
13. Os prémios/bónus que recebo motivam-me.					
14. Sinto-me motivado (a) para realizar trabalho de qualidade.					
15. Tratamento interno de conflitos, reclamações, queixas e problemas motivam-me.					
16. Acha que os funcionários se sentem motivados nesta instituição?					
17. Esforço-me por fazer mais do que é necessário.					
18. O meu desempenho é reconhecido/recompensado da mesma forma que os meus/as colegas.					
19. Se fosse possível mudar algo relativamente a minha situação laboral no futuro optava por: a) Sair do ISLA (...); b) Mudar de função (...); c) Mudar para instituição pública (...); d) Passar á reforma (...); e) Não mudava nada (...); e) Outra opção (...).					

Grupo 2: Caracterização sócio-demográfica da amostra

Idade:

18-25 anos ();

26-35 anos ();

36-50 anos ();

50-65 anos ();

Mais de 65 anos ().

Género: F (); M ()

Estado Civil:

Habilitações literárias:

Função:

Tempo de serviço nesta organização:

Menos de 1 ano ();

De 1 a 2 anos ();

De 2 a 5 anos ();

Mais de 5 anos ()

Anexo 2 - Entrevista

Organização: ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia

Nome: José Lemos

Sexo: Masculino

Função: Responsável na área dos Recursos Humanos

Horário de trabalho na instituição: 8h/dia de segunda a sexta-feira

Há quanto tempo trabalha nesta instituição?

R: Desde 1989 (28 anos)

Acha que os colaboradores se sentem motivados com o sistema de recompensas da instituição?

R: sim, gostam.

Esta organização tem um sistema de recompensas que ultrapassa a remuneração mensal, isto é, investe noutro tipo de recompensas? Se sim, quais?

R: Não, em termos monetários isso não acontece. O que os incentivam é a excelente equipa que existe e aos anos de casa que todos sem excepção têm, o colaborador mais novo neste momento tem 10 anos de casa.

É dada a responsabilidade aos colaboradores, de forma a motivá-los?

R: sim, sim, todos eles são motivados mediante as reuniões que nós fazemos quinzenais de maneira a motivar os vários departamentos

É dada autonomia aos colaboradores, de forma a motivá-los?

R: Sim, mas nós exigimos isso.

É possibilitado aos funcionários participarem nas decisões da organização, de forma a motivá-los?

R: sim, sempre que há uma decisão, antes de ser divulgada essa mesma decisão, nós reunimos com cada um dos departamentos da instituição, sim, os colaboradores participam.

Acha que os colaboradores são tratados/as com respeito pelos colegas e os superiores?

R: Sim, tanto como respeito em termos laborais como familiar

É dada possibilidade de progressão na carreira aos funcionários? Se sim, de que forma se processa?

R: Sim. Mas a questão é que a progressão de carreira faz-se pelo tempo de serviço, o tempo que vão estando é subido no salário ou na categoria. Eu vou dar-lhe o meu exemplo, como disse, estou aqui há 28 anos, e vim para aqui como contínuo, passei por todos os departamentos que há na instituição a exceção da informática que é uma área que não domino, mas desde contínuo passei para secretaria, da secretaria para Recursos Humanos, de RH para a contabilidade e neste momento estou na administração.

Acha que os funcionários desempenham tarefas interessantes?

R: Eu julgo que sim.

O bom desempenho dos funcionários é reconhecido e recompensado? Se sim, de que forma?

R: Sim, são reconhecidos através da progressão de carreira pelo tempo de serviço na casa.

São dadas ações de formação aos funcionários com frequência?

R: Não com frequência desejado, mas damos e somos obrigados a fazer a formação por ano.

Acha que nesta organização existe um bom ambiente de trabalho entre todos?

R: De 0-10, 10, excelente entre funcionários, docente e mesmo com os alunos.

Acha que os funcionários se sentem motivados nesta instituição?

R: sim.

Acha que os funcionários estão motivados para realizar trabalho de qualidade?

R: Não temos razões de queixa, com muitos anos de casa, nós vamos criando vícios, e esse vício chega-nos ao ponto, que pronto, eu só tenho isto para fazer e é isso que faço acabando assim por fazer trabalho de qualidade.

Acha que os funcionários fazem mais do que é necessário?

R: Além da sua obrigação fazem sim com gosto.

Há tratamento interno de conflitos, reclamações, queixas e problemas, de modo a motivá-los?

R: Como qualquer outra organização há sempre conflitos, o que que o ISLA faz, reúne imagina um determinado departamento com todos para resolver o que se passa, mas de uma forma saudável.

Acha que o sistema de recompensas, de um modo geral, ajuda a motivar os funcionários?

R: Claro que sim.

Acha que todos os funcionários são reconhecidos/recompensados/as pelo seu desempenho da mesma forma?

R: Sim. Tendo possibilidade de o fazer e demonstrar o seu desempenho.

Se fosse possível mudar algo relativamente ao funcionamento do ISLA no futuro, o que optava por mudar?

R: A nível de funcionamento, optava por mudar alguns sectores sim, como na área de comunicação, nós temos problemas na comunicação.