



instituto politécnico de gestão e tecnologia

## MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

*A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca:  
Estudo caso sobre o departamento da produção numa empresa do setor automóvel*

Joana Moreira de Sousa Pereira

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

2025



## INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

### A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento da produção numa empresa do setor automóvel

Joana Moreira de Sousa Pereira

Aprovado em 20/01/2025

#### Composição do Júri

Profª. Doutora Maria Elisete Martins Ferreira

Presidente (Nome)

Profª. Doutora Gina Maria de Carvalho Santos

Arguente (Nome)

Prof. Doutor Ricardo Manuel Bessa Moreira

Orientador/a (Nome)

Vila Nova de Gaia

2025



instituto politécnico de gestão e tecnologia

## Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

### **A Influência do sistema de gestão de recompensas na motivação intrínseca:**

**Estudo caso sobre o departamento da produção numa empresa do setor automóvel**

**Joana Moreira de Sousa Pereira**

Dissertação para satisfação dos requisitos do grau de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos  
sob orientação do Professor Prof. Doutor Ricardo Bessa Moreira

**Vila Nova de Gaia 2024**



Tese de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Ricardo Bessa Moreira, apresentada ao ISLA - 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.



## **AGRADECIMENTOS**

Longos foram os meses que precisei de incentivos silenciosos, palavras apaziguadoras, gestos simples e uma paciência desmedida. A todos os que me rodeiam, gostam de mim e estiveram presentes nesta etapa: Obrigada do fundo do coração.

Ao meu namorado que me presentou, durante todo o percurso, com uma positividade e leveza indiscritíveis – com gargalhadas incontáveis.

Aos meus amigos, por todas as vezes que procuraram apoiar e estiveram presentes.

À minha mãe e ao Fernando, que me deram o espaço necessário para tentar e falhar, tentar e ponderar e, por fim, focar, sem nunca questionarem as minhas escolhas e por me apoiarem de olhos fechados, sempre prontos para mostrar que eu era capaz.

Ao meu pai e à Sandra, pelo encorajamento constante e pelo amor desmedido.

À Carolina, ao João e ao Rafael, por me fazerem sentir, sem saberem, que sou capaz de ser a minha melhor versão, com o objetivo de querer ser um exemplo a seguir enquanto irmã mais velha.

E a toda a minha família que sempre me transmitiu a leveza de que consigo tudo, sem qualquer dúvida adjacente.

Por fim, agradeço ao professor Ricardo Bessa por todas as vezes que me demonstrou que eu conseguia mais, só precisava de acreditar mais um bocadinho e tudo se tornaria possível.

## **RESUMO**

Observando o cenário atual do mundo empresarial, é impreterível denotar a importância do papel das pessoas, nas organizações, como foco elementar da cultura organizacional. A motivação dos colaboradores é a máxima requerida para que a organização obtenha os comportamentos esperados, com o fim de alvejar o sucesso organizacional ambicionado e com o propósito da preservação da cultura organizacional.

Esta dissertação, de pendor fenomenológico e de feição qualitativa, encerra uma propensão exploratória, não probabilística e não preditiva. Tratou-se de um estudo de caso numa empresa do setor automóvel, com idiossincrasias típicas de uma organização industrial. O instrumento metodológico utilizado foi a entrevista (semiestruturada). Esta ferramenta possibilitou uma maior amplitude discursiva que, por sua vez, se materializou na utilização da análise de conteúdo como técnica. A subjetividade, as emoções, e os aspetos psicossociológicos ganharam maior expressão. Consideraram-se percepções e opiniões. A escolha de uma abordagem mais próxima da semiótica do que da semiologia reforçou a intenção de se estudar mais o conteúdo do que a linguagem patente na(s) narrativa(s). Por se apresentarem diferentes visões, que acarretam diferentes experiências e diversas formas de ser e de estar, revelou-se uma opção ajustada ao objeto e aos objetivos do estudo. A amostra de 9 colaboradores, num universo de 409 colaboradores (chefias e gestores de topo do departamento da produção) numa empresa com 600, acautela os propósitos aludidos. Tratou-se de um estudo caso num departamento, que só retrata a realidade específica na qual assenta e se circunscreve.

No decurso deste estudo exploratório, concluiu-se que uma justa gestão de um sistema de recompensas influencia, diretamente, a motivação dos colaboradores e, consequente, potencia os mesmos a comportarem-se consoante a necessidade reconhecida pela organização. Não obstante, não é possível conferir a mesma veracidade ao impacto esperado deste mesmo sistema na motivação intrínseca, no estudo caso em causa nesta dissertação, por carência de resultados, o que não confere resposta à principal demanda.

É de extrema importância que as organizações acentuem a relação estabelecida entre a sistema de recompensas e a motivação intrínseca, preservando a continuidade desta relação e contribuindo para consecução dos objetivos delineados, com intento para o sucesso.

**Palavras-chave:** Sistema de recompensas; Motivação; Motivação intrínseca; Satisfação; Recursos Humanos.

## **ABSTRACT**

Observing the current scenario of the business world, it is imperative to highlight the importance of the role of people within organizations as a central element of organizational culture. Employee motivation is the ultimate requirement for an organization to achieve the expected behaviors, aiming for the desired organizational success and preserving the organizational culture.

This dissertation, phenomenological in nature and qualitative in approach, carries an exploratory, non-probabilistic, and non-predictive tendency. It is a case study conducted in a company in the automotive sector, characterized by the typical idiosyncrasies of an industrial organization. The methodological instrument used was the semi-structured interview. This tool enabled broader discourse, which was materialized through the use of content analysis as a technique. Subjectivity, emotions, and psychosociological aspects gained greater prominence. Perceptions and opinions were considered. The choice of an approach closer to semiotics rather than semiology reinforced the intention to study the content rather than the language present in the narrative(s). Due to the presentation of different views, which bring diverse experiences and ways of being, this approach proved to be suitable for the object and objectives of the study. The sample consisted of 9 employees, out of a total of 409 employees (comprising middle and top managers in the production department) within a company of 600 employees, ensuring alignment with the stated purposes. This case study was specific to one department, reflecting only the particular reality in which it is rooted and confined.

In the course of this exploratory study, it was concluded that a fair management of a reward system directly influences employee motivation and subsequently drives them to behave in accordance with the needs recognized by the organization. However, it is not possible to attribute the same degree of reliability to the expected impact of this reward system on intrinsic motivation, within the context of this case study, due to a lack of results, leaving the primary question unanswered.

It is of utmost importance for organizations to emphasize the relationship established between the reward system and intrinsic motivation, ensuring the continuity of this relationship and contributing to the achievement of outlined objectives, with a focus on success.

**Keywords:** Reward system; Motivation; Intrinsic motivation; Satisfaction; Human Resources.

# ÍNDICE

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Parte 1: Revisão da literatura .....</b>	<b>6</b>
<i>1.1 Sistema de Recompensas .....</i>	<i>6</i>
1.1.1 Conceito .....	6
1.1.2 Evolução.....	11
1.1.3 Tipos de recompensas .....	14
1.1.4 Tipologias.....	16
<i>1.2 Gestão da produção: Uma breve panorâmica .....</i>	<i>21</i>
<i>1.3 Motivação .....</i>	<i>22</i>
1.3.1 Motivação intrínseca .....	24
1.3.2 A motivação intrínseca e a teoria de recompensa de Skinner: Causa ou efeito? .....	27
1.3.3 A motivação intrínseca e a teoria das expectativas de Vroom: verdade ou consequência?.....	28
<i>1.4 A influência do sistema de recompensas na motivação intrínseca.....</i>	<i>30</i>
<b>Parte 2: Estudo empírico .....</b>	<b>33</b>
<i>2.1 Pressupostos teórico-metodológicos .....</i>	<i>33</i>
<i>2.2 Linhas orientadoras (hipóteses) e objetivos .....</i>	<i>35</i>
<i>2.3 Universo e Amostra .....</i>	<i>38</i>
2.3.1 Caracterização sociodemográfica da amostra .....	40
<i>2.4 Instrumento metodológico: Entrevista (semiestruturada).....</i>	<i>43</i>
2.4.1 Análise do conteúdo .....	45
<i>2.5 Análise e discussão de resultados (através da análise de conteúdos).....</i>	<i>49</i>
2.5.1 O sistema de recompensas e de expectativas e motivação: Cara ou coroa? ..	49
2.5.2 Sistema de recompensas e produção: Uma relação dialética .....	58
2.5.3 Impacto do sistema de recompensas na motivação intrínseca no setor da produção .....	63
<b>Conclusão .....</b>	<b>71</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>85</b>
<b>Recolha de dados: Pedidos aos participantes das entrevistas .....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXO 2.....</b>	<b>87</b>
<b>Guião das entrevistas .....</b>	<b>87</b>

<b>ANEXO 3.....</b>	<b>90</b>
<b>Análise de conteúdo (Tabelas) .....</b>	<b>90</b>

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Figura 1- Distribuição dos Entrevistados em Função do género.....	40
Figura 2- Distribuição dos Entrevistados em Função da idade .....	41
Figura 3- Distribuição dos Entrevistados em Função da função que ocupam.....	41
Figura 4 - Distribuição dos Entrevistados em Função dos anos de empresa.....	42
Figura 5 - Distribuição dos Entrevistados em Função das habilitações literárias .....	43

## **ÍNDICE DE ABREVIATURAS**

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de recursos humanos

DG – Direção Geral

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

### Introdução

O mundo empresarial é composto por projetos complexos, uma vez que o que se imaginava num passado recente é realizado no presente do agora. O homem, enquanto personagem principal da melhoria contínua, tem proporcionado uma evolução rápida às empresas e, consequentemente, resultados mais eficazes, o que tem permitido às organizações ambicionar um futuro de sucesso, sempre conscientes da existência da globalização e de um mercado competitivo.

É indiscutível a simbiose existente entre as pessoas e as organizações, trata-se de uma coligação indispensável para a existência mútua. As pessoas proporcionam às organizações dinamismo, energia, inteligência, criatividade e racionalidade (Chiavenato, 2014) e as organizações, consequentemente, permitem que as pessoas tenham um trabalho que lhes dignifique a vida, de um modo sustentável.

A movimentação das pessoas, no mundo empresarial, é coordenada através da existência de um departamento próprio, direcionado para as pessoas, para quem são e no que se podem tornar e é uma mais-valia, quase fundamental, para uma boa gestão de carreiras. Este departamento é denominado por departamento de recursos humanos.

Neste mundo subentendido, o DRH através da sua gestão concede inputs indispensáveis, sob o entendimento concordante entre os objetivos pessoais e os objetivos organizacionais, tendo como função primordial posicionar-se como um facilitador (Moreira, 2010) dentro de uma organização. Tudo isto é possível através da promoção da sua cultura organizacional. Devemos olhar para esta gestão como a origem de união das pessoas, em proveito do desenvolvimento de projetos e objetivos compartilhados, pela realização profissional e pessoal e não meramente por questões de sobrevivência (Pereira, 2017). A GRH é feita por pessoas e para pessoas, trabalhando em conveniência constante para o que realmente importa: entendê-las – o que as motiva, o que as deixa desconfortáveis, o que podem oferecer e/ou receber para perpetuar o sucesso organizacional, o que precisam para atingir o desenvolvimento interior através de um sentimento de realização profissional e, sobretudo, pessoal (Pereira, 2017).

É análoga a afirmação de que um colaborador é considerado o ativo mais valioso de uma organização, contribuindo de forma direta para a sua continuidade e para o seu desenvolvimento. Nesse sentido, é importante perceber quais as determinantes do seu

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

grau de satisfação e motivação, tanto com a sua entidade patronal, como com a sua relação com o conceito de clima organizacional (Godinho, 2022). Aos dias de hoje, a evolução de uma organização pode depender diretamente do modo como esta se posiciona para os seus colaboradores, através de medidas compensatórias que valorizem o seu desempenho diário e isto ocorre devido ao grande impacto que a satisfação do profissional causa dentro das organizações, independentemente do seu tamanho (Praciano et al., 2021).

O mundo empresarial é pautado de mudanças ininterruptas e é imprescindível o acompanhamento destas alterações para o mantimento das organizações. A constante evolução da história da humanidade é uma realidade que advém de há muitos anos, mas aos dias de hoje ocorre com mais rapidez, profundidade e impacto (Chiavenato, 2014). O dia a dia das organizações é complexo e intenso, cada vez mais, pelo seu crescimento evolutivo e isto traduz-se numa necessidade adaptativa contínua e muito exigente na qual a gestão de pessoas desempenha um papel importante e desafiante, pois existe uma acrescida responsabilidade de gerir pessoas como pessoas e não como meros recursos (Chiavenato, 2014), como antigamente se fazia. À vista disso torna-se essencial que as organizações percebam que precisam de pessoas motivadas para que desempenhem a sua função com interesse e satisfação e, como resultado, recompensá-las pelo seu trabalho. Acima de tudo, é importante que a cultura organizacional reflita a importância das pessoas no sucesso da organização, provando assim o que se espera e a sua importância.

A abordagem tradicional que se usava antigamente, onde as pessoas eram meros recursos, ficou comprometida pelas mudanças interruptas no mercado de trabalho, esta é uma tipologia que deixou de se enquadrar na atualidade devido ao rápido crescimento da concorrência, às inovações dos mercados e aos serviços prestados pelas organizações (Fishbach e Wooley, 2022).

Nesta era de evolução constante, o sistema de recompensas, sendo este um sistema que permeia dos mais variados modos o colaborador, desempenha um papel verdadeiramente importante para motivar os colaboradores a potenciarem um bom funcionamento de uma organização e, principalmente, para demonstrar o agrado e o agradecimento da organização perante o seu esforço.

É de todo indispensável que as empresas criem relações de trabalho fortes e verdadeiras com as suas pessoas, demonstrando que as mesmas fazem parte da organização, através

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

da valorização da polivalência, da multiqualificação e da responsabilidade, motivando-as para comportamentos através dos seus sistemas de recompensas (Rosa, 2012). Este sistema de recompensas necessita de atualização sucessiva e da aquisição de novos complementos, garantindo uma maior competitividade para poderem atrair, reter, aumentar a satisfação (Pacheco, 2021) e a motivação dos seus colaboradores. Podemos considerar que um bom sistema de recompensas numa organização é um aliado seguro da motivação, pois tem como finalidade manter as pessoas felizes e comprometidas com o seu local de trabalho, pelo que deste recebem e pelo sentimento que este lhes transmite, sendo este um modo de controlo de indicadores como o absentismo, o turnover e a rotatividade que, na atualidade, são problemas reais e que exigem uma atenção acrescida por parte de quem gera pessoas. Desta forma, recompensar colaboradores é muito mais do que o pagamento do salário base é, acima de tudo, permitir o seu desenvolvimento em equilíbrio com os resultados organizacionais (Sarkar e Sahoo, 2023).

A calibração de bons resultados nos indicadores anteriormente mencionados é, geralmente, um dos maiores desafios para quem gera pessoas porque, nos tempos em que vivemos, existem cada vez mais colaboradores a tomar consciência do seu próprio valor, dentro e fora da vida profissional. Isto resulta numa predisposição para a aquisição de novos conhecimentos em áreas específicas para poderem prestar esforço de maior qualidade, à vista disto conseguem obter maior competitividade no mercado de trabalho, o que possibilita concorrer para empresas que oferecem melhores condições contratuais. Com esta tomada de consciência, por parte do colaboradores, as organizações têm vindo a desenvolverem-se para aprimorar as suas condições laborais (Reis, 2023) com o objetivo de formar, cultivar e manter talentos.

Podemos afirmar que a realidade dos nossos avós, de manter um currículo de 20 anos na mesma entidade patronal é uma realidade cada vez mais distante. As pessoas já não se movem, apenas, pelo salário, e a estabilidade contratual já não é considerada uma necessidade de primeira. O perfil do trabalhador à luz dos nossos dias é direcionado para encontrar um trabalho compensatório, a nível de satisfação pessoal, saúde física e mental e que se enquadre no estilo de vida que este procura, sendo esta uma procura muito extensa e diferenciada. Os paradigmas modificaram-se inteiramente e existe uma necessidade intensa de enquadrar o trabalho na vida pessoal, com mais humanidade e não só por necessidade de renumeração para sobrevivência. As pessoas valorizam locais onde

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

se sintam bem, valorizadas e capazes de evoluir e, principalmente, locais onde se sintam motivadas, não sendo a motivação um sentimento fácil de manter devido à dificuldade ampliada de que aquilo que motiva o indivíduo varia de pessoa para pessoa (Nohria et al., 2008).

No séc. XXI, os gestores organizacionais denotam uma grande preocupação em perceber a relação existente entre um colaborador e o seu trabalho, pois é de extrema importância que haja uma atualização geracional do que as organizações procuram e quais as mudanças que o mercado de trabalho enfrenta. Estas gerações colocam como prioridade o equilíbrio da vida profissional versus a vida pessoal, através da análise de fatores como a qualidade do ambiente e da natureza de trabalho, a satisfação e a sua motivação.

É categórico que as organizações se preocupem com os aspetos humanos assim como se preocupam com os aspetos financeiros, tornando-se mais capazes de reter talento e de chegar ao objetivo final: entregar o projeto ao cliente.

As pesquisas demonstram que uma das ferramentas mais eficazes a este propósito é a gestão do sistema de recompensas, mencionado anteriormente, uma prática que pode ser utilizada como método de retenção, aumento da motivação dos colaboradores, além de possibilitar o crescimento, produtividade e lucratividade das organizações (Fajoli, 2021). Uma boa gestão deste sistema de recompensas unificado, que chegue a qualquer pessoa da organização, independentemente do lugar hierárquico que ocupa, de forma justa e equitativa, é um trabalho importante e imperativo de execução para que as organizações consigam manter as pessoas felizes e mobilizadas para um bom desempenho e para um sistema contínuo de envolvimento na estratégia organizacional.

Assim sendo, esta investigação tem o principal objetivo de perceber qual a influência do sistema de recompensas na motivação intrínseca dos colaboradores, através de um estudo caso no departamento da produção de uma empresa do setor automóvel. Este estudo caso é realizado numa empresa multinacional espanhola, composta por 600 colaboradores ao momento desta investigação, sendo este número variável por diversos motivos e indicadores, mencionados durante esta introdução, sendo o universo de estudo de cerca de 409 colaboradores.

A metodologia utilizada é de natureza qualitativa e prevalece sob a técnica de entrevista (semiestruturada). Foram realizadas 9 entrevistas, a 9 colaboradores da empresa,

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

interligados diretamente com o departamento de produção, com funções compreendidas entre a coordenação, chefia e engenharia, possibilitando uma visão mais alargada do estudo pretendido. Num primeiro vislumbre, pelas respostas disponibilizadas às perguntas colocadas pude contemplar variados pontos de vista, que enriqueceram este estudo e potenciaram um pensamento mais crítico sobre o tema.

Considerando todos os conceitos que surgiram e as teorias selecionadas para este estudo, relacionadas com as temáticas de sistemas de recompensas e motivação intrínseca, esta investigação contém informações compiladas e narradas mutuamente com o intuito de responder ao objetivo inicial e está dividida em duas partes e subdividida em vários pontos: Numa primeira parte, esta investigação está direcionada para a revisão da literatura que, através da apresentação de bases teóricas bem fundamentadas, explica os conceitos e as perspetivas de cada temática afeta, nomeadamente, sobre o sistema de recompensas e as suas variadas interligações, a gestão da produção, a motivação e a motivação intrínseca; Numa segunda parte, está espelhado todo o estudo empírico desta investigação, onde são apresentados os pressupostos que conduziram ao estudo caso e as respetivas linhas orientadoras, através da apresentação da amostra e do universo, da análise dos resultados obtidos e da conclusão dos mesmos.

A minha dissertação pretende contribuir para os estudos sobre as temáticas apresentadas, de forma a acrescentar ideias e/ou melhorias capazes de abrir horizontes sobre as mesmas, tão importantes na vida das pessoas e das organizações, focando sempre a parte mais relevante na minha visão: as pessoas e o que estas precisam para se sentirem humanamente valorizadas.

## **Parte 1: Revisão da literatura**

### **1.1 Sistema de Recompensas**

No presente subcapítulo são narrados vários conceitos necessários para esta dissertação. Inicia-se com a introdução ao conceito de sistema de recompensas, a sua evolução e os diferentes tipos de sistemas de recompensas existentes, fundamentado por bases teóricas e conceptuais do tema. A contextualização teórica deste subcapítulo, pertencente ao capítulo da revisão da literatura, adquire elevada importância para ajudar a construir a epígrafe principal desta investigação e para, posteriormente, responder à questão principal.

#### **1.1.1 Conceito**

Na literatura existem várias definições do conceito real de um sistema de recompensas, no contexto empresarial e qual o seu objetivo indispensável. Os sistemas de recompensas são utilizados para motivar as pessoas a atingir os resultados que a empresa pretende, demonstrando às mesmas a importância que estas têm na organização.

Diariamente, as organizações são confrontadas com a necessidade de manter a motivação dos seus colaboradores e, segundo vários estudos, para que uma organização seja produtiva e funcione de forma eficaz é necessário ser composta por pessoas motivadas, que sintam vontade de desempenhar as suas funções (Silva, 2018) e daqui advém a importante existência de um sistema que as motive.

Gradualmente as organizações sentem que devem recompensar os seus colaboradores pelo seu empenho, entrega e dedicação que estes demonstram, com o foco principal de os manter motivados e focados em atingir as metas que lhes são propostas. Da mesma forma, os colaboradores aguardam também pela recompensa pelo trabalho que cumprem ao longo do tempo (Bernardo, 2023). Esta ligação entre o sistema de recompensas e os colaboradores é um enlace quase perfeito, pois todas as partes ficam satisfeitas e colmatam as suas necessidades reproduzindo desta forma uma mais-valia circular.

O conceito de sistema de recompensas tem sofrido várias alterações de significado ao longo das décadas (Machado, 2017). O autor (Camara, P. B, 2016) afirma que um sistema de recompensas define-se como “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.”. Já o autor (Von Glinow, 1985) alega que um sistema de recompensas é utilizado para descrever o tipo de recompensas existentes na organização através de critérios acessíveis selecionados e geridos pela mesma, mas para o autor Armstrong, (2010), este conceito define-se como uma relação conjunta entre diversos métodos e práticas de forma a garantir a sua eficácia, beneficiando a organização e as pessoas que com ela colaboram.

Outra perspetiva muito interessante, é a de Bilhim, (2009), 207, este autor define o sistema de recompensas como um conjunto de contrapartidas materiais e imateriais, que os empregados auferem após a avaliação das suas funções, da qualidade do seu trabalho, do seu desempenho e da sua identificação com a cultura e estratégia organizacional. Para este autor, um sistema de recompensas deve ser constituído por três componentes:

1. Compensação base (salário/vencimento);
2. Incentivos de recompensa dos colaboradores pela qualidade do seu desempenho;
3. Benefícios e/ou compensações indiretas.

A gestão de um sistema de recompensas representa um grande desafio na GRH. Estes sistemas de recompensas são constituídos por várias partes: salário base, incentivos ligados à avaliação de desempenho individual e de grupo, bem como recompensas indiretas e benefícios oferecidos pela organização (Rito, 2005) e todas estas partes são importantes na sua relevância e aplicabilidade.

Um sistema de recompensas perfeitamente aplicado e definido, recompensa individualmente o colaborador de acordo com os fatores do seu desempenho e se for compreendido como justo, reforça a ligação que este já possui com a empresa, estimando as competências fundamentais da organização e fortalecendo assim a sua cultura (Campos, 2020).

O autor Lawler III, (1990) constata que há concordância entre os autores sobre a capacidade que o sistema de recompensas tem de unir esforços individuais e conduzi-los para os objetivos organizacionais de forma eficaz. Podemos assim afirmar que o objetivo principal, deste sistema, é atrair, reter e motivar colaboradores de elevado potencial.

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

O autor Lawler III, (1994), enfatiza a ideia de que o sistema de recompensas tem vários objetivos, sendo o originário um instrumento de alinhamento e esforço com a estratégia delineada pela organização (Cunha et al., 2012).

Existem duas conjecturas que contribuem para um sistema de recompensas claro e eficaz: A primeira é o alinhamento com os objetivos da empresa, através da prática de ações e comportamentos que estejam em concordância com os mesmos e a segunda, é ser bem aceite pelos destinatários, sendo percecionado como justo e objetivo (Cardoso, 2014).

No modelo tradicional, os sistemas de recompensas compensavam o colaborador apenas pela função que este desempenhava, deixando de parte a importância dessa função. Na contemporaneidade diária é necessário mais, é necessário acrescentar fatores de recompensa pela colaboração com a organização, pelas suas competências e pelo seu desempenho, com a intenção de motivar (Cunha et al., 2012). Os sistemas de recompensas devem compensar os colaboradores pelo seu desempenho, pelas suas competências e pelos resultados organizacionais que favorecem a empresa, assumindo-o como um instrumento de motivação e retenção de colaboradores e, ao mesmo tempo, como um dos fatores de insatisfação dos colaboradores nas empresas, conforme destacam alguns autores (Camara, P. B, 2016).

É muito importante reforçar que um sistema de recompensas pode promover a discordia entre colaboradores, pessoas são e serão sempre pessoas e é necessário que haja uma boa definição de critérios para a aquisição das recompensas do sistema dentro de uma organização, de forma a não criar ruído. Para suavizar o referido, Bilhim, 2009, defende que o principal objetivo dos sistemas de recompensas é o aumento do grau de satisfação no trabalho, bem como da produtividade e excelência organizacional, enquanto que Armstrong, (2010), defende que um bom sistema de recompensas é composto pelos seguintes objetivos:

- Recompensar as pessoas de acordo com o que a organização valoriza e tenciona pagar;
- Recompensar os indivíduos com base no valor que eles criam;
- Recompensar as coisas certas para transmitir a mensagem certa sobre o que é importante em termos de comportamentos e resultados;
- Desenvolver uma cultura de desempenho;

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

- Motivar as pessoas para obter o seu compromisso;
- Ajudar a atrair e reter os indivíduos com as competências (técnicas e comportamentais) entendidas como necessárias para prosseguimento dos objetivos da organização;
- Desenvolver uma relação laboral positiva e um contrato psicológico;
- Alinhar as práticas de recompensa com as metas de negócios e os valores dos funcionários;
- Agir de forma justa, para que os indivíduos sintam que são tratadas com justiça, de acordo com o que lhes é devido derivado do seu valor para a organização;
- Aplicar de forma equitativa: garantir que as pessoas são recompensadas adequadamente em relação aos outros dentro da mesma organização;
- Funcionar de forma consistente, assegurando que as decisões sobre o pagamento não variam arbitrariamente e sem justa causa entre pessoas diferentes e/ou momentos diferentes;
- Operar de forma transparente de modo que as pessoas entendem como funcionam os processos de recompensas e como são executados por eles.

Os sistemas de recompensas após serem implementados não constituem um modelo fixo mas sim um modelo em constante mudança, pelo que devem estar devidamente articulados com os restantes elementos organizacionais para que seja possível cumprir com os objetivos estabelecidos (Amorim et al., 2008) e, dessa forma, não criar expectativas irracionais. Além disso, não se limitam apenas a elementos monetários, como já foi referido anteriormente, pois integram componentes de natureza material e imaterial, sendo que os imateriais são, maioritariamente, os que denotam menor influência no comprometimento dos seus colaboradores para com a empresa e os seus objetivos (Brett et al., 1995).

Ao trabalhar com um sistema de recompensas é necessário analisá-lo numa perspetiva custo-benefício, uma vez que os custos necessitam de ser controlados e os benefícios quantificados e analisados (Pacheco, 2021) porque os sistemas de recompensas são, maior parte das vezes, um fator de custo significativo para as empresas (Lawler III, 1994) e por isso, torna-se fundamental a existência de uma análise cuidada da inter-relação custo-benefício pois, o sistema de recompensas tem um custo muito elevado, complexo e é

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

arriscado alterar, eliminar ou reduzir o quantitativo das recompensas, após a sua implementação, podendo gerar um descontentamento de uma promessa infundada. É essencial assegurar que o custo global do sistema é justificável, nos termos do conjunto de benefícios que dele resultam (Camara, P. B, 2016) e é deveras importante envolver todo o sistema de gestão da organização na importância que o mantimento deste sistema denota para a visibilidade organizacional.

Maioritariamente, este sistema é compreendido como algo diretamente relacionado com dinheiro e, apesar de ser uma ideia que tem a sua lógica, uma vez que é com o dinheiro que os indivíduos conseguem satisfazer algumas das suas necessidades (necessidades básicas), estas não são as únicas necessidades que as pessoas pretendem ver satisfeitas, pelo que o sistema de recompensas deverá incluir outras formas de recompensas como por exemplo: seguros de saúde e formações (Bernardo, 2023).

Na atualidade, a gestão do sistema de recompensas constitui uma necessidade constante de manutenção pois o mesmo inclui a remuneração de base, conhecida por salário ou vencimento, os incentivos ligados ao grau de desempenho individual e em grupo, e a recompensa indireta, conhecida por benefícios (Camara, P. B, 2016), o que torna a gestão complexa. Podemos afirmar que é uma estratégia utilizada em diversos contextos para incentivar os comportamentos desejados, de forma funcional através da oferta de incentivos e/ou benefícios específicos como recompensa pela realização de ações esperadas.

Eficazmente e com o objetivo de esclarecer o conceito de sistema de recompensas é possível reiterar que este é constituído por tudo aquilo que pode ser oferecido aos profissionais em troca do seu trabalho, independentemente de ser de carácter financeiro ou não e, por conseguinte, estão englobados como formas de recompensa tão importantes como: a progressão de carreira, as oportunidades de desenvolvimento e retribuição pessoal resultante do trabalho realizado ou em função do grau dos objetivos (Hipólito, 2004). O autor Camara, P. B, (2016) atenta que o objetivo de qualquer sistema de recompensas deve ter como foco os seguintes pontos:

- Atrair, reter e motivar os melhores profissionais;
- Ser financeiramente sustentável no médio prazo;
- Ser percecionado como justo pelos seus destinatários.

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

Todas as organizações, com uma boa GRH, objetivam reter os talentos para poder evoluir continuamente e ser eficaz no seu produto final, por este motivo é imperativo que se deixe de olhar para a mão-de-obra sem perspetiva de crescimento, uma mão-de-obra capaz de executar uma determinada tarefa, e se olhe com o verdadeiro valor para as pessoas e para a sua importância.

O mundo precisa das pessoas para continuar a evoluir e serão elas que, continuamente, vão fazer crescer as organizações, permitir uma boa competitividade e executar as tarefas de forma competente é por isso que os sistemas de recompensas não são, nem podem ser, de gestão limitada, mas sim de seguimento constante para acompanharem as necessidades da motivação.

“A motivação do ser humano é o grande alicerce para atingir objetivos que variam de pessoa para pessoa” (Pereira, 2022).

Em suma, os sistemas de recompensas são processos desenvolvidos pelas empresas, para garantirem a entrega de benefícios financeiros e não financeiros aos seus trabalhadores, e consequentemente, manter um equilíbrio entre as partes envolventes, garantindo o desenvolvimento da estratégia organizacional (Armstrong & Taylor, 2014) e o reforço da cultura da empresa.

### **1.1.2 Evolução**

Posso afirmar, após as variadas definições citadas anteriormente sobre o conceito de sistemas de recompensas, que este é um tema muito estudado na literatura. Vários são os autores que se debruçaram sobre esta temática, ao longo dos últimos anos, e aos dias de hoje, continua a ser um tema com muito a explorar. O autor Cunha et al, (2015) explica que o seu posicionamento relativamente aos sistemas de recompensas teve uma evolução orientada, ao longo dos tempos, para criar nas pessoas um sentimento de justiça, em relação ao que recebem, tornando-as capazes de se sentirem comprometidas com o seu trabalho, com a organização e mantendo um desempenho elevado.

A evolução das organizações é consideravelmente uma das partes mais importantes que a humanidade pôde assistir e acompanhar, pois, desde sempre, foi através das pessoas, com o empenho das pessoas e pelas mãos das pessoas que os resultados apareceram.

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

Na altura do desenvolvimento industrial, início do século XX, as organizações sentiam responsabilidade apenas pelo pagamento da compensação pelo trabalho, o salário base, e poucas eram as empresas que ofereciam algo mais (como benefícios, seguros, pagamento de horas extra ou subsidio de desemprego), não existia nenhuma lei laboral que obrigasse as entidades patronais a garantir direitos aos trabalhadores (Wiley & Sons, 2007). Neste período, era evidente a instabilidade no cenário do trabalho, tanto em termos económicos, como sociais. Nessa época, a relação do ser humano com o trabalho era predominantemente baseada em motivos económicos, refletindo um contexto de incerteza e mudanças significativas, além disso havia um controlo baixo do que era trabalho e pouca ação da parte da segurança social (Rosa, 2012).

As pessoas não eram a principal preocupação das organizações, muitas vezes nem a preocupação secundária e o foco estava no que produziam, nos procedimentos e métodos utilizados, deixando de parte o valor humano. O salário era o que estava estipulado pelas peças produzidas diariamente pelo trabalhador, na maioria das vezes. Neste período, o objetivo era maximizar a produtividade e reduzir os custos de produção, e o trabalhador era só um meio de atingir resultados (Rosa, 2012).

A revolução industrial permitiu a mudança de realidade, o crescimento rápido e o aumento da produção deixou de poder ser feito manualmente e houve uma necessidade de industrialização, consequentemente, aumentou a necessidade de produção (Bonilla, 2013). Esta nova realidade, que promoveu maior carência de produção, criou a necessidade de procura de eficiência na indústria, de forma a potenciar mais produtividade ao trabalhador e utilizou métodos sistemáticos para a definição do padrão de recompensas, isto surgiu pela inovação de Frederick W. Taylor (Hipólito, 2000). Taylor, no século XIX, dedicou-se ao estudo do trabalho com o objetivo de conseguir aumentar a produtividade dos colaboradores. A conclusão do seu estudo identificou o que este procurava, ferramentas de trabalho que tornaram as tarefas mais rápidas e eficientes. O salário passou a ser pago à peça, como forma de incentivo (Bonilla, 2013). Para Taylor, um sistema de recompensas tinha por base a função exercida pelo trabalhador, desse modo as recompensas dadas eram definidas segundo as competências que faziam parte da função e eram definidas como prémios em dinheiro. A produtividade era o foco, conseguir que o colaborador atingisse a meta estabelecida era o necessário para a recompensa, se chegassem onde estava definido recebiam aumentos/bónus, e as duas

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

partes ganhavam com isso. Os incentivos eram usados como estímulo para uma ação e não como método de motivação, nesta época a motivação para o trabalho não era considerada como uma tema importante (Bonilla, 2013).

Após a II guerra mundial, os benefícios começaram a fazer parte das organizações e tudo aconteceu devido ao crescimento económico que fez com que tudo começasse a ser controlado. As organizações, para não aumentarem diretamente o salário dos seus colaboradores, começaram a implementar benefícios compensatórios. A partir desta época, os sindicatos começaram a ter um papel importante no controlo da oferta destes benefícios dentro das organizações (Wiley & Sons, 2007).

Na década de 70, perceberam que as recompensas financeiras não eram suficientes para colmatar as necessidades de produção por parte dos colaboradores, o perfil do mesmo tinha alterado e, por esse motivo, precisaram de rever todo o sistema de recompensas (Wiley & Sons, 2007). Nos EUA, promulgaram a lei dos pagamentos iguais para trabalhos iguais, unificando internamente as funções e intensificando a regulamentação do trabalho, por conseguinte nasceu o conceito de salário hora e desapareceu o conceito de salário à peça, o objetivo passou a ser a estimulação da produtividade e a preocupação com o bom funcionamento do sistema como um todo, as pessoas começaram a ser tratadas de forma humana porque é entendido o quanto o sucesso empresarial é influenciado pelas pessoas (Rosa, 2012).

Através da globalização e da competitividade, a partir da década de 80, houve uma necessidade de mais eficiência nas organizações devido a um cenário de instabilidade significativa. É a partir deste ponto que as pessoas são consideradas indispensáveis, resulta num ênfase crescente da remuneração baseada no desempenho e em políticas salariais orientadas pela competitividade externa, com o objetivo de atrair e reter os melhores talentos (Rosa, 2012). As organizações tomaram consciência da necessidade de expandir os seus programas de recompensas, tendo a noção que os que estavam a ser utilizados eram insuficientes para motivar o comportamentos desejados aos colaboradores e até mesmo para atrair pessoas mais qualificadas (Wiley & Sons, 2007). Por esse motivo, foram adicionados a estes sistemas de recompensas as recompensas não financeiras (Bonilla, 2013).

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

No ano de 1990, o paradigma dos valores sociais e culturais relacionados à família, ao indivíduo e ao trabalho alteraram-se. Os trabalhadores começaram a procurar um equilíbrio entre o seu bem-estar e a integração do trabalho com a vida pessoal, o que deu origem aos movimentos em prol da qualidade de vida no ambiente de trabalho. Nesse período, houve um aumento nas remunerações variáveis, estabelecidas por meio de acordos entre as partes envolvidas. As empresas, por sua vez, começaram a adotar políticas de gestão mais centradas no indivíduo, focando na atração e retenção de talentos e valorizando recompensas intrínsecas (Rosa, 2012).

Nesta ordem de ideais, assume-se que o sistema de recompensa surgiu por causa das reclamações que surgiam nas organizações. Os trabalhadores queixavam-se da inexistência de incentivos, sendo que trabalhavam em horários variados, e esta não valorização dos direitos sociais tinha como consequência o abandono dos postos de trabalho, o que tornava difícil alcançar bons resultados. Na atualidade, as organizações entenderam que a adoção de medidas de um sistemas de recompensas que inclui a valorização dos direitos dos trabalhadores é eficaz para o alcance das metas em tempo real e garante o bom funcionamento da organização (Pinguine, 2021).

Desse modo, as recompensas passaram a ser vistas como alguma coisa que seja desejada pelo trabalhador e que a organização está disposta a oferecer em troca de um bom desempenho. Neste sentido, concluímos que todos os sistemas de recompensas devem ser eficientes, em conformidade com os seus objetivos e de encontro com o foco organizacional, promovendo as ações esperadas e transmitindo aos trabalhadores a validade e justiça dos mesmos (Freitas, 2020).

“A única vantagem competitiva sustentável, a longo prazo, são as pessoas” (Camara, P. B, 2016)

### **1.1.3 Tipos de recompensas**

Um sistema de recompensas é composto por vários tipos de recompensas e é esse o mote que guia este subcapítulo. A literatura refere-se às várias tipologias de recompensas como um estímulo para alcançar uma maior retenção de pessoas (Alhmoud e Rjoub, 2020).

Para percebermos os vários tipos de recompensas precisamos, primordialmente, de clarificar que o principal objetivo de um sistema de recompensas é promover a melhoria

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

do comprometimento dos trabalhadores com a sua função, através do aumento da sua produtividade e da qualidade do trabalho que executa e, a partir disso, usar como ferramenta a forma igualitária com que “premeia” todos os colaboradores da organização, independentemente do cargo que ocupam e do contributo para alcançar os objetivos, de modo a permitir um bom ambiente laboral e assim estimular o trabalhador para novos desafios dentro da sua entidade patronal (Bouça-Nova, 2013).

Segundo nos evidencia a literatura, com o passar do tempo e com a evolução do mundo organizacional, tornou-se notória a criação de uma maior variedade de recompensas, para acompanhar os tempos e também para compensar, de forma mais eficiente, os colaboradores pelo seu contributo organizacional. Acima de tudo, percebendo a necessidade desta compensação para que o caminho da organização seja viável para motivar os seus colaboradores. Estes sistemas têm o intuito de aumentar a motivação e satisfação (Campos, 2020).

É complexo verbalizar sobre os sistemas de recompensas, sendo impraticável definir um único modelo da política salarial, tal como um modelo de compensações. As recompensas aparecem definidas na literatura como extrínsecas e intrínsecas ou financeiras e não financeiras (Freitas, 2020). Ao pensar num todo que inclua um sistema de recompensas, surge-me, quase de forma automática, uma compensação monetária, tal como, salário ou outros incentivos financeiros, no entanto, este conceito também compreende recompensas não monetárias, tais como benefícios (férias, seguros de vida, seguro de saúde...) (Bouça-Nova, 2013).

Para o autor Camara, (2011), existe um conjunto de recompensas principais:

- Recompensas baseadas no cargo: Este tipo de recompensas conferem a avaliação da função e das competências que o colaborador adquiriu, permitindo alterações no nível salarial e promovendo a motivação;
- Recompensas baseadas no desempenho e antiguidade: Neste tipo de recompensas a formação é uma valênciam muito significativa, pois se obtiver uma avaliação de eficácia positiva irá resultar num aumento de produtividade. As recompensas por antiguidade já foram mais valorizadas, atualmente já não são.

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

- Recompensas atribuídas de forma centralizada ou descentralizada: Estas recompensas variam consoante quem as concede, através de dois modelos: O modelo centralizado, que permite aos gestores atribuírem as recompensas e o modelo descentralizado que permite ao gestor a atribuição dessas mesmas recompensas, tendo em conta as regras impostas pela organização, o que torna mais pessoal e real, apesar não ser imparcial na totalidade;
- Recompensas atribuídas de forma igualitária/hierárquica: recompensas de nível igualitário existem para quem é considerado um talento dentro da organização, que podem ter um progresso na carreira, logo assume-se que existem grandes níveis de desempenho, experiência e competência (Camara, 2011).

Além destes quatro tipos de recompensas, o autor Camara, P. B, (2016) refere outro modelo padrão utilizado para categorizar recompensas: intrínsecas e extrínsecas. As intrínsecas (interior) definem-se pela satisfação que um colaborador tem no processo de realização de uma tarefa específica e as extrínsecas (exterior), que são normalmente materialistas, incluem dinheiro , em forma de salário base (aumentos e promoções) (Daft, 2010). É sabido que o contexto variável, das recompensas, tem contribuído para a evolução dos sistemas de recompensas e com isto podemos denotar o caminho trilhado de evolução, através da resposta às exigências do mercado (Pitacho, 2020), promovendo uma maior satisfação e uma maior eficácia, suprimindo as necessidades do colaborador e da empresa, em uníssono.

### 1.1.4 Tipologias

As recompensas promovem o comportamento dos colaboradores positivamente e, uma vez que, o comportamento dos recursos humanos tem efeito direto na capacidade que as organizações detêm para serem competitivas é imprescindível a existência de um sistema de recompensas dentro de uma organização (Pacheco, 2021).

Apesar de existirem vários tipos de recompensas, existe uma grande diferenciação das mesmas e é necessário clarificá-las.

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

A gestão do modo como os colaboradores se comportam dentro das organizações pode ser gerido através das mais variadas recompensas (Lawer, 2011) e podemos dividir essas recompensas nas várias tipologias existentes: as recompensas intrínsecas, as recompensas extrínsecas, as recompensas financeiras e não-financeiras.

### **1.1.4.1 Recompensas intrínsecas**

As recompensas intrínsecas são elementos de natureza imaterial que precisam de motivação já existente na própria pessoa.

São estas recompensas que se traduzem no trabalho realizado pelo colaborador, promovendo um envolvimento entre o colaborador e a empresa (Rosa, 2012), indicam a autonomia da responsabilidade que se atribui ao colaborador e, principalmente, a recompensas com cariz temporal: tal como os dias adicionais de férias ou a isenção de um horário de trabalho. Para além destes fatores é importante realçar que, por parte do trabalhador, torna-se interessante a obtenção de feedback positivo proveniente da organização, para perceber qual o seu caminho, a sua progressão pessoal e profissional, e a atribuição de outras formas de reconhecimento (Sotomayor et al., 2012).

A literatura considera que este tipo de recompensa se interliga com a cultura organizacional, com os seus valores e princípios e, por estes motivos, é imperativo definir de forma correta os vários tipos de recompensas intrínsecas existentes.

Existem sete tipos hipotéticos de recompensas intrínsecas (Camara, 2011):

- Os mecanismos de reconhecimento – Este tipo de recompensa para ser eficaz precisa de credibilidade e deve ser comunicado de forma concisa. É importante, também, que haja critérios bem definidos para a definição dos colaboradores premiados, para que não surjam duvidas sobre a seleção e não gere ruído entre os demais. Estes mecanismos devem ser legíveis a todos os colaboradores da empresa, com a intenção de atribuir critérios de avaliação coerentes com os valores e a cultura da empresa, assim como com os objetivos organizacionais (Camara, 2011);
- O desenho funcional – Inclui um conjunto de tarefas fixas e variáveis. Esta variedade torna o colaborador mais polivalente e ativo, o que se transforma numa maior satisfação profissional (Camara et al., 2013). Segundo os

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

autores, existem três pontos que determinam o desenho funcional: a liberdade de escolha do colaborador; a organização da equipa onde estão inseridos e o seu bom ambiente; e os desafios propostos aos colaboradores;

- A autonomia e responsabilidade – Como parte integrante da motivação intrínseca, este tipo de recompensa pauta a importância da autonomia respetivamente à liberdade de ação que o colaborador tem na prática das suas tarefas. Reiterando, a autonomia e a responsabilidade ficam interligados ao que impacta as tarefas diárias do colaborador, que devem decorrer de acordo com os objetivos da organização (T. C. O. Pereira, 2022). Tornando-o responsável por si próprio, no ato da função;
- As oportunidades de desenvolvimento profissional – Este tipo de recompensa é, aos dias de hoje, um dos fatores com maior relevância. A possibilidade de adquirir novos conhecimentos e/ou melhorar aqueles que já foram adquiridos. “Estas oportunidades devem ser manuseadas de forma a satisfazerem não só a empresa, mas as ambições do profissional” (T. C. O. Pereira, 2022);
- O envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da empresa – Normalmente, a definição e objetivos de uma empresa é realizada pela DG, direção de topo, mas é recomendável que os colaboradores possam sentir-se parte integrante deste tema (T. C. O. Pereira, 2022). Esta interligação, feita diretamente com os colaboradores, pode beneficiar a organização, através do sentimento de pertença e do ajuste e compreensão de mudanças.
- Clima organizacional – Na implementação desta recompensa cada organização adota, consoante a identidade que concede, como cultura organizacional o modo como esta se relaciona não só com os colaboradores mas também com o seu exterior (T. C. O. Pereira, 2022);
- Estilo de gestão – Por fim, esta recompensa detém uma conotação forte pois é através da forma de gestão que se estabelecem relações de controlo e posse, sendo possível que estas relações sejam divididas em três tipos de ações de poder e de controlo que se estabelecem – paternalista, autoritário e igualitário. (Camara, P. B, 2016)

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

As recompensas intrínsecas estão relacionadas com o clima organizacional e com um estilo de gestão próprio, cujo objetivo é que as mesmas operem através de uma estratégia clara e concisa, incentivando por esse ponto os colaboradores a darem o melhor de si à organização, acima de qualquer princípio. Esta tipologia concerne aos colaboradores sentimentos de conquista, de responsabilidade, de interesse e de realização (Jessen, 2010).

Em suma, a recompensa intrínseca é criada através da resposta que o colaborador entrega ao seu trabalho (Pacheco, 2021) e varia de individuo para individuo, através de tudo o lhe dá forma.

### 1.1.4.2 Recompensas extrínsecas

As recompensas extrínsecas são, de um modo geral, as conotadas como recompensas monetárias. São as recompensas que movem as pessoas, através de fatores externos, e são as mais apelativas, numa primeira impressão. As recompensas extrínsecas são quantificáveis e envolvem todas as recompensas com valor monetário (Armstrong & Taylor, 2014).

Numa visão geral, estas recompensas são compostas pelo salário-base, incentivos, benefícios sociais e específicos e pelos símbolos de estatuto (Camara, P. B, 2016). Ademais, esta tipologia pode ser dividida, também, em dois grupos: as recompensas fixas e as recompensas variáveis (Lawler III, 1994).

Segundo o autor Camara, (2011), o salário é dividido em dois tipos: fixo, referente ao salário fixo que um colaborador recebe como retribuição pelo trabalho que presta à organização, onde estão inseridas todas as componentes ligadas à base salarial (subsídios). Esta componente, de uma forma geral, corresponde à retribuição que está regulamentada pela lei laboral (Pitacho, 2020); Variável, é o “salário” que o colaborador recebe por atingir metas, objetivos e indicadores, no fundo, por trabalhar. O salário variável não é constante, podendo ter várias periodicidades (Pacheco, 2021).

No grupo das recompensas variáveis estão inseridos também os benefícios, os incentivos e os símbolos de estatuto:

- Os benefícios estão divididos em duas tipologias: sociais – são benefícios alocados a todos os colaboradores da organização e são de carácter

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

estritamente social (subsídio de alimentação, seguro de saúde, seguro de vida...); Específicos – são benefícios direcionados para funções específicas, com um nível hierárquico superior (carros, despesas de viagens...) (Campos, 2020).

- Os incentivos podem ser de curta e/ou longa duração e pretendem gratificar o colaborador pelos seus elevados valores de desempenho na execução da sua função. Concretamente, quando estão direcionados para objetivos competitivos dentro da organização e, através disto, transmitem um sentimento de comprometimento com o ambiente organizacional (Rosa, 2012).
- Os símbolos de estatuto são as recompensas que detêm a intenção de aumentar a autoestima do colaborador, através da sua importância para com a organização e para com o tempo que têm de “casa”. Atribuindo um valor sentimental à recompensa.

Através destas recompensas, a organização tem a legitimidade de fazer com que o colaborador se sinta realizado e reconhecido pelo seu esforço perante ela mesma. As recompensas indicadas para serem eficazes devem de estipular um contrato psicológico de desempenho entre a organização e o colaborador (Camara, 2011).

### 1.1.4.3 Financeiras e não financeiras

Tal qual como possuímos as recompensas intrínsecas e extrínsecas, detemos, da mesma forma, recompensas que podem ser catalogadas em função do seu cariz financeiro ou não financeiro (Spiro et al., 2009) e, além disso, as de cariz financeiro podem ainda ser divididas em duas partes: diretas ou indiretas. As recompensas com vertente financeira referem-se ao conjunto de compensações e as recompensas com a vertente não financeira incluem o enriquecimento e apoio no trabalho (Spiro et al., 2009).

A literatura atenta as recompensas financeiras extrínsecas como um esforço externo monetário, ou seja, inclui benefícios diretos tais como a retribuição monetária pela prestação direta de algum serviço, que podem ser fixos (salário-base) ou indiretos (planos de reforma). Relativamente às recompensas não financeiras, indica-nos que podem trazer benefício monetário ou não, podendo ser extrínsecas ou intrínsecas. As recompensas intrínsecas estão catalogadas através de um sentimento de se sentir competente,

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

sentimento este que o colaborador tem após o seu bom desempenho – recompensa mais psicológica (Chiang & Birtch, 2006). As recompensas não financeiras extrínsecas dizem respeito aos reforços utilizados pela organização para incentivar o bom desempenho do colaborador, como por exemplo, os benefícios ou os símbolos de estatuto (Cabanás, 2019).

Trabalhar é uma realidade necessária para todos, de uma forma geral, e é importante experienciar o sentimento de valorização, dentro da entidade patronal, quer seja através de recompensas ou não. Um colaborador, acima de tudo, gosta de se sentir valorizado através das recompensas que a sua organização oferece. Pormenorizadamente, as recompensas não financeiras incluem planos de progressão de carreira, reconhecimento pelo trabalho diário, segurança na função, qualidade de vida e upgrades de função, já as recompensas financeiras, incluem o salário que um colaborador adquire pela sua função, prémios e/ou bónus pagos pela organização por objetivos cumpridos (diretas) e as férias e subsídio referente, o banco de horas, e todos aqueles benefícios que a organização possa definir, por exemplo: subsídio de alimentação, custos de deslocação, seguro de vida e/ou seguro saúde (indiretas) (Gomes, 2012).

### **1.2 Gestão da produção: Uma breve panorâmica**

No dia-a-dia que nos é conhecido, gerir a produção não se cinge apenas à arte de produzir peças, gerir produção indica, além de todos os termos técnicos utilizados, planejar e gerir através e com as pessoas.

A gestão da produção é composta por todos os processos interligados com a produção numa organização (Favaretto, 2001) e, também, pelos postos de trabalho necessários atribuídos às várias funções que complementam o seu funcionamento.

O conceito produção deriva, etimologicamente, do latim “producere” que significa “fazer aparecer” (Novo, 2017). Compreende-se o termo produção como um processo concebido intencionalmente através da operação do homem, através da transformação ou conversão de produtos em outros, melhores e mais complexos (Pillet et al., 2007).

Nos anos 50, este conceito era denominado de gestão industrial ou gestão fabril – era uma área caracterizada por uma abordagem descritiva de como todos os sistemas, dentro da produção, operavam e as várias práticas eram tidas em atenção, como o layout da fábrica,

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

o controlo de produção e os vários processos. Os estudos desta década definiram o sistema de produção como isolado e neutro, focado no objetivo maioritário de maximizar a produtividade de mão de obra (Buffa, 1980).

Na década de 70, a pesquisa nesta área era predominante dominada pelo afincô abstrato de práticas, com poucos estudos de base (Chase, 1980).

No século XXI, o panorama alterou-se. A gestão de produção tornou-se o conjunto de processos e pessoas, acompanhada por um processo Lean, que permite a sua constante evolução e atualização, melhorando diariamente os valores obtidos e eliminando os excessos, anteriormente utilizados.

Podemos concluir, que é a harmoniosa junção entre processos e pessoas, com a especial atenção ao facto de as pessoas não serem, automaticamente, formatadas para a repetição, mas necessárias para o mesmo e daí advêm a importância da motivação nas pessoas que trabalham no setor de produção de uma organização.

No estudo caso identificado nesta dissertação, o departamento de produção é do setor automóvel e é composto pela maioria dos colaboradores da empresa, mais concretamente por 409 colaboradores de um todo de 600.

### **1.3 Motivação**

Na literatura existem diversas abordagens e perspetivas referentes ao tema da motivação, este conceito é vasto de estudos para variadas abordagens e continua a ser um foco na literatura, por não ser um conceito exato.

A motivação não é uma ciência exata, não é totalmente compreendida nem praticada. Para conseguirmos percecionar e compreender a motivação precisamos de conhecer a natureza humana, mas, porque muito vasto que seja o conhecimento sobre esta temática, não é de compreensão linear pois cada ser humano é um ser individual e atua igual a si próprio (Manzoor e Asif, 2021).

O conceito de motivação é de difícil definição. Há a consciência que a sua existência é obrigatória numa organização e é um processo de manutenção constante. Nas organizações é respeitado como um conceito chave imprescindível para a gestão de

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

pessoas, pois a mesma é analisada como o foco principal no comportamento organizacional (Baron, 1991).

Ao definir motivação, articulamos esta definição a um leque de forças energéticas que têm origem na pessoa e além da pessoa, originando um determinado comportamento no trabalho, demarcando a sua forma, direção, intensidade e duração (Cunha et al., 2014).

Para Bilhim, 2009, a motivação é a vontade que o individuo sente de se esforçar para que os objetivos delineados para a organização sejam atingidos, com o intuito de ser satisfeito internamente, pela mesma, nas suas necessidades. As organizações devem estabelecer medidas para premiar o trabalho desempenhado pelas pessoas que o exercem para conseguirem obter um comportamento mais eficiente por parte destas (Cunha et al., 2014). Considerando as definições anteriores, podemos considerar que a motivação é um processo diretamente ligado à psicologia, porque influencia o ato de fazer, independentemente do que leva à realização desse ato, como índole individual através das necessidades que cada um sente.

Analogamente ao contexto laboral, a literatura explora outras definições deste conceito, como por exemplo: “os processos psicológicos que causam a excitação, direção e persistência das ações voluntárias que são orientadas para objetivos” (Mitchell, 1982). Além disto, Cunha et al., 2016 refere que as definições incluem, na sua maioria, os seguintes pontos:

- Elemento de estimulação: As energias responsáveis pelo despoletar de um comportamento;
- Elemento de ação e esforço: O comportamento que se observa;
- Elemento de movimento e persistência: A duração do comportamento que motiva;
- Elemento de recompensa: Reforço de todas as ações descritas anteriormente.

A motivação que um colaborador sente pela tarefa que realiza está em contante construção e correlaciona-se com as condições de trabalho que a organização oferece, com as recompensas que pode receber por esse trabalho e com os meios fornecidos pela empresa para a obtenção de resultados (Campos, 2020). Numa organização, o seguimento de processos para a obtenção de resultados é imperativo, principalmente quando se refere ao capital humano que executa tudo o que é necessário para o objetivo final do trabalho. Na área de gestão de pessoas, seguir procedimentos é imprescindível para um bom

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

funcionamento do trabalho é a construção contante de condições favoráveis que possam influenciar e potenciar a satisfação e a produtividade diária.

Organizacionalmente, o capital humano de uma empresa é movido pela motivação que origina contentamento pessoal e vontade de cumprimento de objetivos, portanto quanto maior o conhecimento de quem são os seus trabalhadores e das características que os motiva a agir, maior é o sucesso da organização porque, atualmente, não existem organizações sem existirem pessoas para as fazer laboral (Melo, 2017). Sendo assim, a motivação no trabalho é o caminho que podemos seguir para atingir o fim necessário, através das forças internas e externas de cada individuo (Melo, 2017), por isto é muito importante saber gerir a motivação dentro de uma organização.

Segundo Marques, 1996, a gestão de motivação é obtida através de dois sistemas: os sistemas de trabalho e os sistemas de recompensas. Os sistemas de trabalho incluem tudo o que constitui uma organização e a correlação existente entre todos, e os sistemas de recompensas é o conjunto de ferramentas necessárias para manter os colaboradores motivados. Para as organizações, o desenvolvimento motivacional é fundamental na gestão estratégica e na obtenção de resultados (Melo, 2017), daí a importância de se acompanhar a evolução diária das pessoas que as constituem.

Os gestores de pessoas, do DRH, têm a difícil tarefa de entender o que realmente motiva as pessoas, detendo como facto que a motivação é o impulso que alguém sente de fazer algo, num determinado momento (Ryan & Deci, 2000).

Como referido ao longo deste capítulo, “Estar motivado” significa ser movido a fazer alguma coisa, ter energia e vontade de agir (Ryan & Deci, 2000). No entanto, percebemos que a motivação não é literal a todos da mesma forma, cada pessoa sente de forma diferente e diferentes tipos de motivação, nomeadamente, a motivação que vem do interior: motivação intrínseca (Ryan & Deci, 2000).

### **1.3.1 Motivação intrínseca**

A palavra motivação significa, em latim, “mover”, ou seja, algo que envolve algum tipo de movimento (Steers, 1987). Podemos então aferir que “movemos” energia, quer física, quer psicológica, para o desenvolvimento de uma ação que nos é interessante e ou importante (Cabanas, 2019). Somos seres que precisam de motivação na vida pessoal,

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

mas, acima de tudo, na vida profissional porque é dessa forma que definimos o que queremos realmente fazer nossa vida.

A motivação é um estado interior e individual que provoca determinado comportamento, por parte de um determinado individuo (Spector, 2000). O autor Spector, (2000) entende que esta tipologia de motivação reage perante a direção, intensidade e persistência de cada comportamento, durante um certo tempo, o que resulta na escolha do caminho que cada pessoa faz perante as várias opções que tem, com a intensidade que acha necessária e com a persistência que o faz mover para a realização.

A Motivação Intrínseca é a motivação baseada em fatores pessoais internos (necessidades, medos, vontades e interesses) (Pedro, 2015). É um facto que o comportamento humano é constantemente motivado por uma variedade de fatores internos e externos, no entanto, cabe-me nesta investigação definir, analisar e explicar somente a vertente intrínseca da motivação, para validar o estudo em questão.

A motivação está na origem de um motivo (Bergami & Coda, 1990). Segundo Bergami & Coda, (1990), a motivação é um sentimento individual e cada pessoa sabe, interiormente, o que a motiva, ou ambiciona sabê-lo (sendo esta uma motivação remuneratória ou de crescimento pessoal) para poder criar objetivos próprios para alcançar resultados previstos. O autor Bruner, (1966), defendeu, primeiro que qualquer outro, a existência de uma motivação intrínseca, identificando-a numa condição única a que chama de “vontade de aprender”. Esta vontade advém sempre de algo muito próprio e individual, desde que somos pequenos e, consoante o crescimento, vamos tomando mais consciência do que realmente nos importa, enquanto seres individuais.

A literatura está repleta de conhecimentos empíricos das últimas décadas sobre a motivação intrínseca, pois é um termo, tendo em atenção a extensão temporal da literatura, recente para os investigadores. Generalizando, todos eles concluem que os fatores internos de um individuo constituem aquela que é a motivação intrínseca (Pedro, 2015).

Esta tipologia prevê a obtenção de autorrealização, isto porque uma pessoa motivada intrinsecamente torna-se mais dedicada aos objetivos organizacionais (Hoxha e Ramadani, 2024). A atividade em si tem de deter interesse para a pessoa, sendo o motivo de ordem fisiológica e compreendido como inato (Vinha, 2009). A motivação intrínseca

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

não prevê interesses externos, guia-se pela recompensa e pelo sentimento que cria, é um tipo de motivação muito individual.

Um individuo motivado intrinsecamente comporta-se através do prazer que retira desse comportamento (Ryan & Deci, 2000), consequentemente, significa que obtém expectativas e vontade de agir, pelos sentimentos positivos que determinado comportamento pode proporcionar. Consideramos, através da perspetiva de Ryan e Deci, 2000, que este tipo de motivação é o mais positivo tendo responsabilidade direta no desenvolvimento, integridade psicológica e coesão social do individuo.

Os autores Vallerand, R. J., & Ratelle, C. F. (2002) consideram que a motivação intrínseca é composta por três características diferentes:

- Saber – Saber quais os motivados que levam o indivíduo a executar determinada tarefa;
- Realizar coisas – A necessidade de autorrealização que movem a pessoa a realizar uma determinada atividade;
- Vivenciar estímulos – O prazer de realizar essa mesma atividade.

A motivação intrínseca é uma motivação meramente pessoal, depende do ambiente, do estado de espírito e de todos os fatores que nos condicionam internamente, enquanto seres únicos. O que motiva um colaborador para uma determinada tarefa e não para a outra em específico é a relação que este estabelece com a própria tarefa, o que não é de fácil compreensão, nem para o próprio individuo que, na maioria das vezes, sabe que o sente, mas não consegue expressar-se.

O modelo básico de motivação indica-nos que o estímulo proporciona à pessoa um determinado sentimento (tensão, desejo, necessidade) que possibilita, através do comportamento, atingir um objetivo. Este modelo é cíclico, mas é o mesmo para todos as individualidades, sendo o resultado suscetível de várias reações. É importante validar que tudo isto varia de pessoa para pessoa, dependendo do período de tempo, consoante as necessidades de cada um (Chiavenato, 2014). Segundo Chiavenato, (2014) a motivação é um método cíclico, sendo que “o comportamento é um sistema ininterrupto de resolução de problemas e de satisfação de necessidades, à medida que estas vão ocorrendo.”

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

A literatura desenvolveu várias teorias que incidem sobre o tema motivação e, nesta investigação, de forma a validar o que se pretende, a teoria de recompensa de Skinner e a teoria das expectativas de Vroom foram as escolhidas para permitir, de forma mais profunda, validar este estudo.

### **1.3.2 A motivação intrínseca e a teoria de recompensa de Skinner: Causa ou efeito?**

Skinner, um psicólogo de Harvard, considerado, na literatura, como o pai da psicologia comportamental criou a teoria da recompensa (Costa, 2015).

Todo o estudo referido até este ponto parte, sempre, do pressuposto que o ato de realizar determinado comportamento em função da recompensa é algo positivo, mas, com a teoria de Skinner podemos concluir que existem dois lados da mesma moeda, incluindo nas organizações.

A teoria de recompensa de Skinner indica que o comportamento humano surge através das consequências desse mesmo comportamento, é um paradigma da área da psicologia que indica que comportamento é afetado por consequências positivas e/ou negativas. O autor credenciou que o reforço positivo aumentava a probabilidade de um comportamento repetido, como nas organizações, enquanto que um reforço negativo fazia com que houvesse diminuição da probabilidade de execução do mesmo comportamento (André, 2024). O reforço positivo está relacionado com a recompensa e o negativo com a punição.

De acordo com o autor Cunha et al., (2014), a teoria de Skinner defende que os comportamentos iniciais, não planeados, são substituídos, consoante a repetição, por comportamentos mais frequentes, devido ao reforço dos mesmos. Com o objetivo de aumentar os comportamentos esperados e diminuir os inesperados, Skinner criou quatro reforços:

- Reforço positivo – É a recompensa oferecida pelo comportamento desejado. Se o colaborador for premiado com um prémio/benefício por executar uma determinada tarefa é provável que no futuro trabalhe orientado para repetir esse mesmo comportamento;
- Reforço negativo – É a alteração de comportamento porque o comportamento indesejado deixou de existir. Se um colaborador era sempre vigiado por falta de

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

competência no que fazia e passou a comportar-se de forma correta, pode deixar de ser vigiado pois já está alinhado com o que a empresa precisa;

- Extinção – É o afastamento de um reforço positivo para a eliminação de um comportamento inapropriado. Se um colaborador não cumpre as regras do posto de trabalho sem supervisão é transferido para um posto com supervisão;
- Punição – É o ato de punir um comportamento desalinhado com a organização, com o objetivo de o eliminar. Se um colaborador cometer um ato discriminatório, recebe uma nota de culpa, caso a ação se mantenha recebe um processo disciplinar.

Estes reforços tornam mais clara a teoria de Skinner, pois é real que as pessoas tendem a modificar o seu comportamento consoante o que sentem em relação ao mesmo e, com isso, evitar situações indesejadas. O importante a reter, nas organizações, desta teoria é que há métodos de motivar os colaboradores para os comportamentos pretendidos.

Na literatura, esta teoria, apesar da sua aplicação prática positiva, foi alvo de algumas críticas relativas à sua aplicabilidade pois os comportamentos das pessoas eram modificados consoante, apenas, fatores externos (Teixeira, 2013).

Em suma, assumo que a motivação intrínseca e a teoria da recompensa de Skinner não são duas fases da mesma moeda pois o que motiva os comportamentos dos indivíduos, segundo esta teoria, são reforços/punições externos que nada advêm da parte intrínseca e são comuns a todos os indivíduos.

### 1.3.3 A motivação intrínseca e a teoria das expectativas de Vroom: verdade ou consequência?

Desde os primórdios que a motivação humana é estudada. É um conceito diretamente ligado à gestão de pessoas e é por isso que as teorias motivacionais do comportamento humano são importantes para compreender como é que o indivíduo é estimulado para realizar determinado comportamento (Wyse, 2018).

Nesta dissertação, a Teoria das expectativas, entre outras teorias estudadas, criada por Victor H. Vroom, foi uma das selecionadas para entender o comportamento humano.

Victor H. Vroom criou a teoria das expectativas para demonstrar que a motivação é a forma como o indivíduo age perante alguma situação: A intensidade da expectativa do individuo

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

compromete o esforços para a ação, para alcançar os objetivos que delineou com a esperança que o resultado final seja atrativo (Robbins, 2006). Robbins (2006) criou esta teoria partindo do princípio de que uma pessoa consegue realizar as suas escolhas de forma consciente (Ramlall, 2004) e com isso perceber quais as suas expectativas.

Segundo Vroom, os objetivos do individuo e a sua percepção de recompensa que surge através das suas ações são o que define se existe motivação para alcançar um objetivo. Por isso mesmo, considera que a motivação está dependente do que atrai, a valência da recompensa, que aparece após o desempenho; está dependente também da percepção da relação entre o que é o desempenho e os resultados que daí advêm, a instrumentalidade; e do laço que existe entre o esforço dedicado ao desempenho e o desempenho real, expectativa (Wyse, 2018). Estes são os principais constituintes desta teoria: a valência, a instrumentalidade e a expectativa, pois estão orientados para o indivíduo e para o esforço aplicado para o desempenho da ação.

De forma a clarificar esta teoria, o autor aprimorou-a a partir do modelo de motivação individual, e criou a equação da motivação:

$$\text{Motivação} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidade} \times \text{Valor}$$

Esta equação tem o objetivo de perceber o grau de motivação que um individuo tem ao realizar uma ação. As variáveis, segundo Vroom, 1964, são explicadas da seguinte forma:

- Expectativa: Comparação realizada através dos esforços usados para a ação e a capacidade do individuo, para avaliar a probabilidade de obter algum resultado disso;
- Instrumentalidade: A noção que o individuo tem do seu desempenho e da compensação que pode ter se chegar a determinado resultado;
- Valor: Diferentes alternativas, para diferentes pessoas, diferentes valores.

Após esta equação, concluímos que para um indivíduo estar realmente motivado a realizar alguma ação precisa de antever a compensação, para perceber se é a esperada (Souza, 2018).

Na literatura, esta teoria não é vista como lógica e existem muitas opiniões que a contradizem e a consideram limitada, mas concluem também que consegue, de certa

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

forma, explicar a motivação pessoal do individuo (Robbins, 2006), sendo muito atual com a realidade vivida hoje.

Refletindo sobre todo o conceito e a explicação do que é a teoria da expectativa, podemos considerar que é quase um sinónimo da motivação intrínseca. O que move a pessoa a realizar a ação e a empenhar todo o esforço na mesma é o que a motiva, internamente, para a recompensa final, tal como na motivação intrínseca, podemos até ir mais longe com esta reflexão: Na motivação intrínseca cada individuo age consoante os seus princípios, os seus medos, as suas ambições, ou seja, podemos afirmar que o que permite à pessoa realizar determinada tarefa é o que espera receber desse desempenho, começando por ter a expectativa do resultado que irá obter, de seguida, e tomar a consciência da capacidade de o fazer para, no fim, atingir o valor esperado.

Concluímos assim que a teoria das expectativas é uma consequência da motivação intrínseca, porque explica o que motiva cada individuo de forma individualmente.

### **1.4 A influência do sistema de recompensas na motivação intrínseca**

A contemporaneidade da humanidade na indústria revela-nos a importância do ser humano, enquanto trabalhador, sem embargo do cargo hierárquico que ocupa.

É lógico, por todo o estudo da revisão da literatura apresentado, que os conceitos de sistema de recompensas e de motivação necessitam de uma correlação exemplar para permitir que se influenciem mutuamente, sendo que o sistema de recompensas tem um maior impacto, se gerido de forma correta, na motivação intrínseca.

Um sistema de recompensas é constituído por planos e ações que têm como objetivo a motivação do colaborador para a boa realização e empenho nas tarefas requeridas para atingir o sucesso da organização (Gomes, 2012), por conseguinte é crucial que as pessoas, dentro da empresa, se sintam realizadas com o sistema de recompensas elaborado, uma vez que só assim é que conseguem o alcance esperado para os objetivos definidos pela organização e, consequentemente, retendo quem realmente pretendem reter, enquanto talento (Bouça-Nova, 2013).

A motivação intrínseca do ser humano, como foco principal do estudo, tem de se manter ativa para colmatar as necessidades da empresa, sendo vista como principal base de sustentação para atingir objetivos organizacionais, que podem variar de pessoa para

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

pessoa (Pereira, 2022). Este é um conceito que gera uma preocupação elevada e constante, e que se mantém como foco de diversos debates por parte de variados autores (Novo, 2017).

Robbins, (2006), legitima que a inexistência de motivação é originária de práticas organizacionais com implementação falhadas, o que coloca em causa a gestão realizada pelas chefias de topo.

As teorias da motivação de Vroom e de Skinner, anteriormente apresentadas, demonstram que os comportamentos dos colaboradores podem variar consoante os fatores envolventes e que existe uma correlação positiva quanto estes estão alinhados com os da empresa. Podem ser fatores internos ou externos e podem potenciar comportamentos desejados.

Todos nós, indivíduos únicos com valores e princípios diferentes, temos sonhos, motivações e ambições que queremos que se realizem. Alguns dos fatores importantes para a realização destes objetivos são: o envolvimento na empresa; o comprometimento de valorização e recompensa; o balanço entre a vida pessoal e a vida profissional, além da necessidade de desafio constante (Kressler, 2003). Estes fatores permitem ao colaborador sentir-se parte integrante da empresa onde trabalha, promovendo a vontade de fazer sempre mais e melhor na tarefa que executa, sentindo-se envolvido num ambiente com uma cultura organizacional positiva.

A GRH detém, como já foi referido anteriormente em vários pontos, a responsabilidade de disponibilizar ferramentas para possibilitar esta motivação constante, através da gestão do sistema de recompensas. Esta gestão deve estar em constante avaliação e melhoria perante o leque de recompensas que oferece aos seus colaboradores, porque estas recompensas são valorizadas e tem um impacto real na motivação e produtividade dentro da organização (Rito, 2005).

Acima de tudo, é importante perceber que a recompensa e o reconhecimento ocupam um valor importante no que os colaboradores valorizam numa empresa e que os faz manter-se presentes, diminuindo dessa forma indicadores prejudiciais para a organização.

Em jeito de resumo, através da revisão da literatura, compreendemos que os sistemas de recompensas promovem uma influência real no comportamento das pessoas e contribuem, de forma impactante, para a sua motivação, o que nos indica que o

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

comportamento das mesmas ocorre consoante as recompensas que lhes são atribuídas. Por este motivo, é previsível que uma organização consiga obter os comportamentos desejados se tiver as recompensas indicadas para motivar os seus colaboradores e, desta forma, conseguir potenciar a produtividade desejada (Camara, P. B, 2016).

Acima de tudo, uma organização consegue promover uma cultura de reconhecimento e recompensa que permita a cada pessoa, como um ser individual, perceber o que o motiva intrinsecamente e como se pretende posicionar dentro da organização, para se sentir, mais do que nunca, realizado e motivado.

## **Parte 2: Estudo empírico**

### **2.1 Pressupostos teórico-metodológicos**

Neste capítulo, apresento parte dos pressupostos teórico-metodológicos que indicaram a importância para trilhar o fio condutor de interligação para os pontos chave deste estudo. Considero que estes pressupostos correspondem a um estado da arte que contribuiu para a minha dissertação (Ferraz, 2023), de forma direta e indireta. Utilizei como base teses, livros e artigos para sustentar a minha investigação, procurando obter informação fidedigna para validar os conceitos da investigação e conseguir ter matéria segura e interessante para o desenvolvimento da dissertação.

Inicialmente, como mencionado na introdução, referenciei (Chiavenato, 2014) - considerado na literatura como “pai” dos recursos humanos, pelo seu foco e interesse no investimento no “público interno” das organizações. A partir do seu livro “Gestão de pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações”, lançado no ano de 2014, Chiavenato defende que há duas formas de lidar com as pessoas nas organizações: Primeiramente, “Como recursos, eles são padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle das atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional” ou, numa visão mais humanista: “...visualizar as pessoas como parceiros das organizações. Como tais, elas seriam fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos do negócio. Nesse sentido, as pessoas constituem o capital humano e intelectual da organização. Organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências, não como simples empregados contratados.” (Chiavenato, 2014). Este autor defende a importância de se tratar os colaboradores como pessoas e não como meros recursos e o conteúdo da sua obra indica a orientação para que este método seja possível e possa ser adotado.

A autora Rosa, (2012), publicou uma dissertação de mestrado, na área da gestão estratégica de recursos humanos, na Escola Superior de Ciências Empresariais, no Instituto Politécnico de Setúbal, cujo tema foi o sistema de recompensas. Este estudo teve como principal objetivo perceber, através de um estudo caso, qual era a estrutura do sistema de recompensas da organização em estudo e, da mesma forma, quais os elementos

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

concedidos aos trabalhadores, focando também na componente variável, e entender que tipologias de recompensas eram atribuídas, para perceber se o sistema era eficaz (Rosa, 2012). Esta autora realizou uma entrevista à responsável da gestão do sistema de recompensas e também aplicou inquéritos aos trabalhadores dos serviços centrais – respondidos por 111 colaboradores e, tendo em conta o universo de trabalhadores existentes, obteve uma taxa de resposta de 62,4%. Realizou uma análise fatorial exploratória para analisar os inquéritos, a partir do software SPSS.

Concluiu, após o trabalho desenvolvido e a análise de resultados, que o sistema de recompensas é gestão central e que as empresas pertencentes se guiam através das diretrizes, percebeu também que o sistema é eficaz pela visão da análise de conteúdo da entrevista, e também da análise fatorial dos resultados dos inquéritos, assumindo a correspondência existente entre as conclusões das metodologias mencionadas.

A autora Freitas, (2020), através de um projeto para o mestrado de gestão de recursos humanos, explorou o estudo na área dos sistemas de recompensas pelo fator de (in)satisfação e (des)motivação numa empresa de restauração: eficácia percebida e propostas de melhoria, na Escola de Economia e Gestão, da Universidade do Minho, onde a foco principal do estudo, visava relacionar o sistema de recompensas com o nível de motivação e satisfação dos trabalhadores de uma empresa de restauração (Freitas, 2020). A metodologia utilizada foi a qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas a trabalhadores da empresa de estudo – estas entrevistas focaram como “público-alvo” trabalhadores sem qualquer cargo de chefia e trabalhadores hierarquicamente acima, para ter uma visão mais ampla da realidade. Realizou, ao todo, 15 entrevistas.

Em suma, após a análise de conteúdo entendeu que a organização define a remuneração base por uma tabela salarial e que, além do salário, utiliza alguns benefícios de compensação pelas funções desempenhadas, mais concretamente elege um funcionário do mês, do trimestre e do ano e beneficia-os, monetariamente (Freitas, 2020). Este autor estruturou algumas sugestões de melhoria para obtenção de mais satisfação, por parte dos colaboradores.

Cabral, (2023), realizou uma dissertação de mestrado em ciências económicas e empresariais, com a temática de práticas de gestão de recursos humanos, motivação e desempenho dos colaboradores: Uma análise empírica, na Universidade dos Açores. Este

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

estudo pretendeu “analisar a percepção sobre algumas das práticas de gestão de recursos humanos utilizadas pelas organizações e a sua importância e influência na motivação e desempenho dos colaboradores” (Cabral, 2023). Para obter a percepção desejada usou um inquérito online para o efeito, que obteve O questionário aplicado obteve um total de 140 respostas e concluiu que os inquiridos consideram que a formação, a gestão de carreiras e implementação de um sistema de recompensas são processos indispensáveis nas empresas, influenciando positivamente o desempenho dos colaboradores.

Todos os autores mencionados nestes pressupostos tiveram um papel importante para o desenvolvimento do meu trabalho, sendo que estes são apenas uma amostra essencial.

### **2.2 Linhas orientadoras (hipóteses) e objetivos**

Esta dissertação surgiu da necessidade de compreender alguns conceitos, anteriormente fundamentados pela literatura, com um estudo de caráter exploratório e com o foco de responder à principal questão imposta.

Em primeiro lugar, a definição de um paradigma de investigação é um ponto muito importante para uma análise fundamentada, que é o pretendido, e por esse mesmo motivo definir quais são as questões do estudo em causa são pontos indispensáveis para uma dissertação independentemente do método de estudo selecionado, seja ele quantitativo, qualitativo ou misto (Saunders et al., 2009).

Em segundo lugar, para a realização da parte empírica do meu estudo utilizei a metodologia qualitativa. Esta metodologia é a mais adequada para o que se pretende responder, pois o objetivo da mesma pressupõe o aprofundar do conhecimento sobre um tema em específico (Lousã et al., 2018) e foi este o objetivo que procurei alcançar.

Além disso, a metodologia qualitativa é caracterizada por obter dados com qualidade e informação mais completa por entre da meta que passa por valorizar os detalhes da informação recolhida (Neves & Guerra, 2015), pelo meio de uma entrevista (semiestruturada). A escolha da utilização de uma entrevista (semiestruturada) foi primordial, pretendendo, pela abordagem de um estudo caso, enriquecer a investigação, com o foco de retirar ilações sobre a percepção dos entrevistados num determinado assunto (Gonçalves, 2018).

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

O estudo caso desta investigação é realizado numa empresa do setor automóvel, como referido anteriormente, e é esta a abordagem selecionada porque centra o estudo numa situação específica, o departamento da produção, tendo como mote procurar o necessário para contribuir para a resposta deste estudo (Pontes, 2006), no decurso das várias questões colocadas.

Assim sendo, a escolha da metodologia deteve-se no princípio de obter o máximo de informação possível, com o objetivo de realizar uma análise critica e fundamentada, focando no principal ponto de interesse para obtenção de informação: o estudo caso.

Iniciei este processo pela fase da abordagem, seguindo-se o questionamento do que foi definido, com a certeza que as respostas iriam condicionar e evidenciar empiricamente a minha investigação. Tornou-se revelador e desafiante perceber o desenvolvimento desta fase.

A investigação pretendeu responder ao tema: A influência que a gestão do sistema de recompensas tem na motivação intrínseca, nos colaboradores do departamento da produção.

A finalidade, deste projeto, passa por compreender, através das 9 entrevistas realizadas, qual o ponto de vista de cada entrevistado, sendo que todos ocupam lugares estratégicos dentro do departamento da produção, na organização em estudo. Um estudo empírico implica a escolha de uma amostragem alvo que seja adequada para o estudo em causa, tendo em consideração várias características importantes (Chaves et al., 2000), e foi no decurso de várias características que defini os colaboradores chave para responderem à entrevista (semiestruturada).

A definição da questão a ser respondida, tendo em conta a revisão da literatura realizada, permitiu a formulação de algumas linhas orientadoras (Ferraz, 2023). À vista disso, tornou-se importante a fixação destas linhas orientadoras para a pesquisa científica, pois permitiu realizar uma correta avaliação, tendo por base indícios científicos e a resolução para os problemas traçados (Moreira, 2010).

Perceber como está construída a filosofia da investigação é deveras aliciante e imprescindível pois é através de linhas orientadoras que se determina qual a estratégia e

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

os métodos utilizados (Carvalho, 2021) para um obter dados assertivos. As linhas orientadoras, que seguem esta investigação, são as seguintes:

L1: O sistema de recompensas tem como prioridade a gestão de benefícios dos colaboradores

L2: Os colaboradores que se sentem mais recompensados poderão desempenhar mais funções extra-papel

L3: Os colaboradores que tem mais antiguidade sentem-se mais motivados intrinsecamente

L4: A produtividade é influenciada pelas recompensas a que têm acesso

L5: Uma eficiente gestão de recompensas leva a uma eficaz gestão de motivações intrínsecas

A partir destas linhas orientadoras, foram definidos os seguintes objetivos:

1. Estudar o papel do setor da produção na gestão do sistema de recompensas
2. Avaliar a importância da gestão da produção na motivação intrínseca dos colaboradores
3. Relacionar gestão de recompensas e motivação intrínseca
4. Aprofundar a relação estratégica entre gestão de recompensas e a teoria das recompensas de Skinner
5. Estreitar a correlação entre a gestão de recompensas e a teoria de expectativas de Vroom
6. Aferir em que medida o sistema de recompensas está relacionado com a motivação intrínseca

Através destas linhas orientadoras e dos objetivos definidos foi delineada a entrevista (semiestruturada) utilizada na metodologia, com um total de 22 questões. Esta entrevista está dividida em duas partes e procurou abordar todos os conceitos fundamentados, na revisão da literatura, por bases literárias e pela aplicabilidade do estudo caso, tratando-se assim de uma investigação que correlaciona estabelecendo a ligação entre sistema de recompensas, os colaboradores e a motivação intrínseca que daí surge.

## **2.3 Universo e Amostra**

Num estudo qualitativo é necessária uma amostra, derivada de um universo específico, que permita validar todo o decurso da investigação. Por este motivo, um investigador pode obter a informação que o estudo precisa através de um todo ou apenas por meio de uma amostra que represente a população indicada para a investigação (Quivy & Campenhoudt, 2008). Na literatura, segundo (Malhotra, 2010) definir uma amostra é definir as cinco fases principais:

1. Definição da população-alvo;
2. Determinação da base de amostragem;
3. Seleção da técnica de amostragem;
4. Determinação do tamanho da amostra;
5. Execução do processo de amostragem.

Consoante estas fases e, dando mais ênfase ao primeiro ponto, a definição da população alvo para esta investigação foi clara e concisa, pois era impraticável usar a totalização do universo pertencente à organização e, por esse motivo, selecionei a amostra necessária para obter dados concretos e realistas, através de critérios pré-definidos. A escolha desta população e o modo como se recolheu os dados estiveram correlacionados pois foi pelo meio desta escolha que se obtiveram os resultados da investigação (Cabanas, 2019), incidindo sobre os elementos que preenchem os requisitos dos critérios delineados (Fortin, 2003) para poderem responder à entrevista definida.

A amostra selecionada, para este estudo, é constituída por 9 elementos de uma empresa do setor automóvel, que contém um universo de cerca de 409 colaboradores, departamento de estudo, numa empresa com 600 colaboradores, à data da realização deste estudo. Este universo é variável, dependendo do número de turnover existente, ao momento, na organização.

Esta organização é uma empresa multinacional, espanhola, pertencente a um grupo internacional constituído por mais de 100 fábricas, localizadas em mais de 24 países, com mais de 44000 funcionários que se dedica ao “design, desenvolvimento e fabrico de componentes metálicos para carros”.

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

É uma organização que se rege por seis valores fundamentais: A valorização dos colaboradores; a atitude proativa; o respeito; a inovação contínua; o espírito de equipa e o compromisso. E à visão disso, detêm como missão: A satisfação dos objetivos do cliente superando a rentabilidade esperada pelos acionistas, a evidência das capacidades junto do grupo com o objetivo de atrair maior volume de negócio, o desenvolvimento das competências dos colaboradores para uma gestão eficaz dos recursos disponíveis, o respeito pela legislação em vigor, a promoção do bem-estar, a segurança e a satisfação das pessoas, a melhoria continua dos processos através da inovação e a redução de desperdício e dos custos supérfluos.

Esta organização começou a laboral em 2001, no município de Oliveira de Azeméis, após a compra das instalações de uma empresa que faliu, e conta com mais de 20 anos de empresa. Nestes anos de laboração manteve-se sempre em evolução continua, para conseguir acompanhar os mercados e, ao dia de hoje, posso afirmar que a melhoria continua é um dos pontos chave do seu sucesso.

É uma organização constituída por vários departamentos, sendo o departamento da produção o que mais colaboradores alberga e o principal nesta investigação. Este departamento é constituído por várias unidades de negócio que trabalham entre si, como uma equipa, como um todo, para permitir que o produto final chegue aos departamentos necessários para, posteriormente, seguir para o cliente final. Este departamento, apesar de ser o fulcral para o funcionamento da organização com o objetivo do produto final, depende de todos os outros para ser eficiente e se manter constante e funcional, através da sua cultura organizacional.

Com base na metodologia qualitativa, e como mencionei acima, selecionei 9 colaboradores do departamento da produção para a realização das entrevistas semiestruturadas. Desses 9 colaboradores, dividindo-os por funções que desempenham, entrevistei 1 diretor, 5 coordenadores, 1 planeador, 1 engenheiro de produção e 1 team leader, de unidades de negócio destintas, com realidade destintas e com objetivos destintos que trabalham todos para um objetivo em comum.

Apesar da minha dissertação de mestrado ser direcionada para a área de RH e de todo o departamento de RH, desta organização, ter permitido este estudo e estar informado sobre o conteúdo e sobre as entrevistas que realizei, optei por não selecionar nenhum elemento

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

para fazer parte desta metodologia, pois o foco principal passa pela resposta a questões relacionadas diretamente com práticas da organização e da GRH.

A opção de não mencionar o nome da organização neste estudo foi escolha pessoal, pois entendo que as realidades existentes, relativamente aos temas em estudo, podem ser parecidas nas mais variadas áreas e não, exclusivamente, no mundo automóvel. Podendo, de alguma forma, permitir que a minha análise se possa relacionar com outros estudos por focar temas tão importantes e transversais na maioria das organizações, na atualidade dos nossos dias: o sistema de gestão de recompensas e a motivação intrínseca.

### 2.3.1 Caracterização sociodemográfica da amostra

A caracterização sociodemográfica deste estudo identifica características relevantes de cada entrevistado, com o intuito de familiarizar o próximo capítulo. Posto isto, a caracterização terá a informação pertinente e albergará as seguintes categorias: género, idade, função, anos de empresa e habilitações literárias. Além disso, é importante sublinhar que um dos motivos de escolha destes 9 colaboradores deteve-se no critério do crescimento profissional que obtiveram dentro da empresa, todos eles iniciaram o percurso numa função e, neste momento, estão numa função superior.

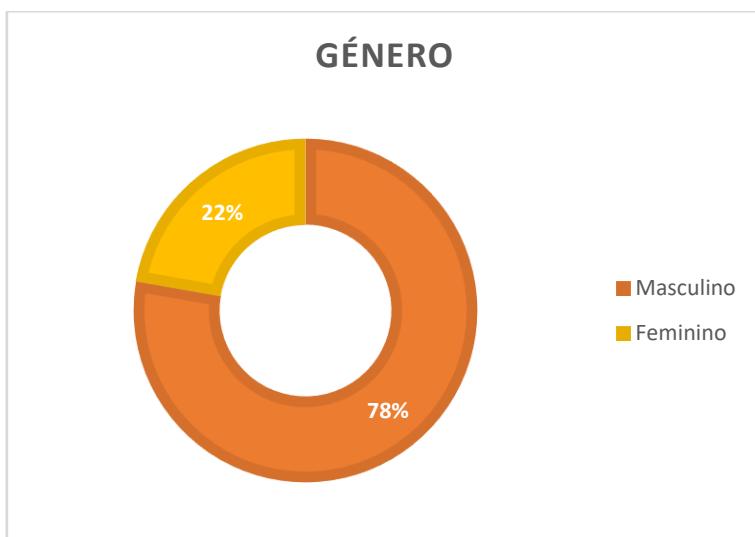


Figura 1- Distribuição dos Entrevistados em Função do género

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

Na categoria do género, dos 9 colaboradores entrevistados, podemos concluir que dois se identificam como género feminino (27%) e sete identificam-se como do género masculino (78%). Não foram selecionados tendo em conta este critério, mas, podemos afirmar, que entre estes 9 colaboradores, com cargos de direção/coordenação/chefia com colaboradores a seu encargo, apenas 27% são do género feminino.

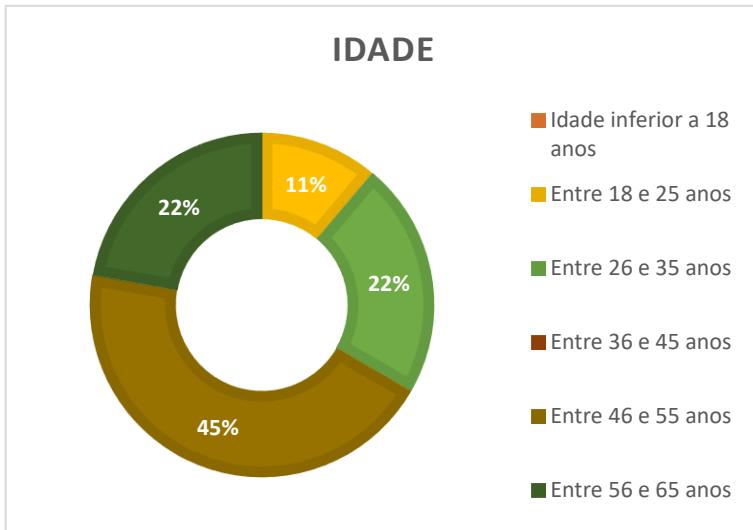


Figura 2- Distribuição dos Entrevistados em Função da idade

De seguida, na categoria da idade verificamos que a maioria tem idades compreendidas entre os 46 e os 55 anos (45%), e que as idades compreendidas entre 26 e 35 anos e entre 56 anos e 65 ocupam a mesma percentagem de 22%, sendo que apenas um dos entrevistados se encontra na faixa etária entre os 18 e os 25 anos de idade.

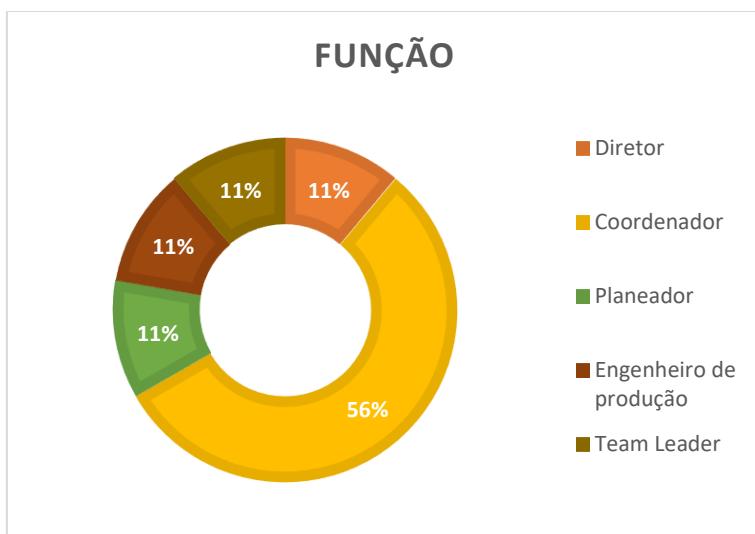


Figura 3- Distribuição dos Entrevistados em Função da função que ocupam

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

Relativamente à função, concluímos que a maioria da amostra ocupa cargos de coordenação (56%) e os restantes, perpetuados de igual forma, ocupam cargos de direção (11%), planeamento (11%), engenharia de produção (11%) e team leader (11%), todos eles correlacionados com o departamento da produção e hierarquicamente acima de um operador de produção.

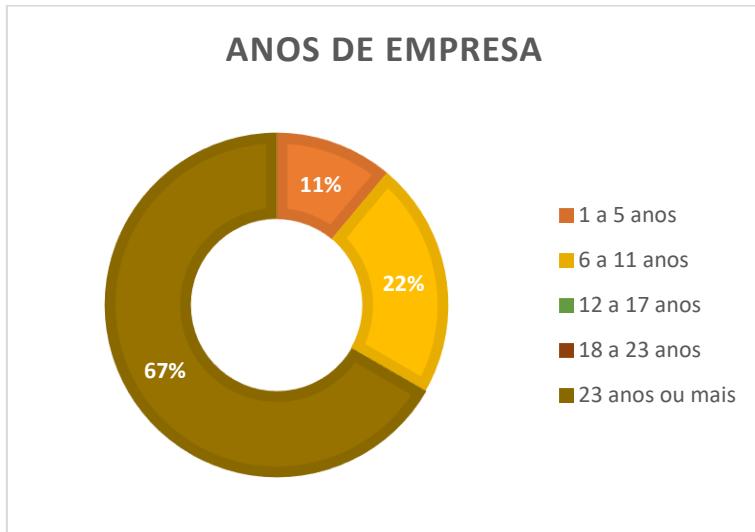
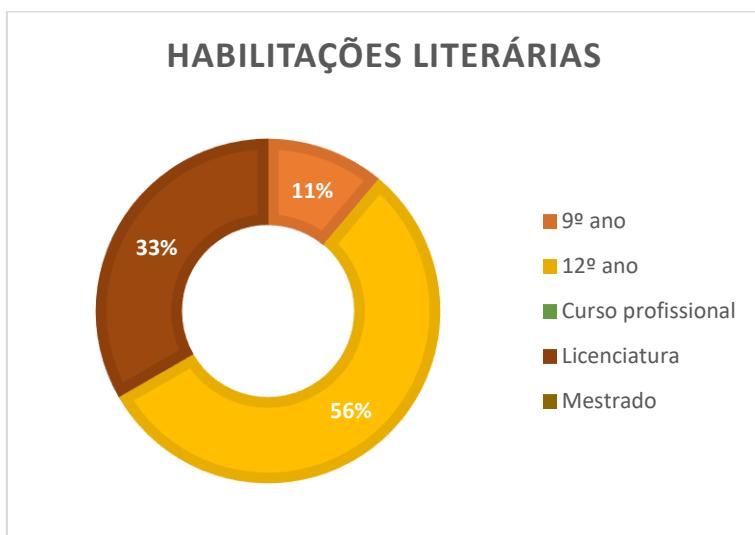


Figura 4 - Distribuição dos Entrevistados em Função dos anos de empresa

No tópico “Anos de empresa”, a maioria da amostra está há mais de 23 anos na empresa (67%), o que demonstra uma maturidade real relativamente com a entidade patronal. Além disso, apenas uma pessoa está na empresa entre 1 e 5 anos (11%) e os restantes estão há mais de 6 anos (22%). A ilação que podemos tirar deste gráfico é que todos os entrevistados são efetivos, ao momento deste estudo.



## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

### Figura 5 - Distribuição dos Entrevistados em Função das habilitações literárias

Por fim, no que toca às habilitações literárias afirmamos que a maioria concluiu o 12º ano (56%), sendo que um dos entrevistados está a frequentar um curso referente ao grau de licenciado e outro a terminar um curso profissional. Curioso como existe, pelo menos, um entrevistado que conclui o 9ºano (11%) e, mesmo assim, ocupa um cargo de coordenação.

Generalizando os dados, a amostra selecionada é variada e diferenciada o que promove respostas mais divergentes e acessíveis de análise.

### 2.4 Instrumento metodológico: Entrevista (semiestruturada)

No meu estudo, o instrumento metodológico utilizado foi a entrevista semiestruturada, com o objetivo da recolha de dados destinos, perecíveis de análise e de observação e com o intuito de enriquecimento de conteúdo.

Sendo um instrumento qualitativo, a entrevista semiestruturada, detém da valorização do contacto direto que o entrevistador tem com o entrevistado, através da análise da postura e das reações espontâneas, mesmo que não seja fácil evitar respostas que não vão de encontro ao que supomos que é o correto, existe um equilíbrio perecível (Moreira, 2010). A aplicabilidade desta entrevista semiestruturada facilitou eficazmente a recolha de informação ajustada aos objetivos em estudo (Freitas, 2020), que foram anteriormente definidos.

Este instrumento metodológico transmite facilidade e liberdade ao entrevistado para se poder expressar, no tempo e com o ritmo que precisa, com o vocabulário que acha mais adequado e enaltecedo os pontos mais importantes (Quivy & Campenhoudt, 2008).

É um instrumento com bastantes vantagens, tais como: Acesso a material informativo muito enriquecedor e o esclarecimento de questões que possam surgir sobre o mesmo e a definição de uma estratégia diferente (Rosa, 2012). Esta abordagem, por meio de entrevista, engloba o entrevistado como um todo – os valores por onde se guia, as crenças que detêm, os seus hábitos, as opiniões objetivas – o que proporciona o acompanhamento e a compreensão mais aprofundada dos temas, das pessoas e dos processos chegando ao ponto de partida do que é, realmente, merecedor de observação e percebendo quais os

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

motivos de determinado comportamento. Este método permite a aproximação do entrevistador com o entrevistado, devido à comunicação e ao ato de pôr em comum (Minayo, 2002).

Além das vantagens existentes, também existem pontos menos positivos que requerem atenção. O autor Gil, (2008) defende que as vantagens existentes são:

- Técnica eficiente que obtém dados mais compostos;
- Não exige que haja estudos mínimos no entrevistado: ler e escrever não é uma prioridade;
- Permite a leitura corporal do entrevistado, tal como a voz e a forma como responde a determinados temas;
- Permite um volume superior de informação, porque em contexto de entrevista é mais difícil deixar de conversar do que se fosse um inquérito;
- Há uma flexibilidade superior, pois o entrevistado pode questionar o que pretender.

Já as desvantagens, segundo a opinião do mesmo autor, são:

- Responder de forma errada, consciente ou inconscientemente;
- Não haver motivação suficiente para responder ao que foi solicitado;
- Incapacidade para responder devido a problemas de saúde;
- A postura do entrevistador que pode influenciar as respostas do entrevistado.

O uso deste instrumento metodológico pode ser comprometido pelas diversas desvantagens e fatores existentes, tendo em atenção que a informação obtida terá, certamente, interpretações muito diferenciadas de pessoa para pessoa e, com isso, pode comprometer a informação desejada, além de que podem ser construídos através de interpretações de fatores externos e envolventes o que não tira validade, de todo, à informação conseguida porque vai tudo direcionado para o mesmo ponto - a interação humana e os processos de comunicação (Moreira, 2010).

Realizei as 9 entrevistas de forma individual, com a base de partilha, entreajuda e confidencialidade, todos os entrevistados se mostraram muito prestáveis e com vontade de fazer parte do estudo. Considero que das entrevistas feitas, houve apenas uma que foi mais difícil de conseguir o objetivo – foi realizada com a pessoa com mais antiga, em

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

termos de idade, que tem uma visão orientada para os resultados e pouco direcionada para as pessoas, o tradicional “à moda antiga”, mas, com esforço e consoante perguntas específicas, consegui obter a informação que necessitava.

Numa fase inicial, a revisão de literatura permitiu-me perceber que seria necessário ajustar algumas perguntas da entrevista para irem mais ao encontro do tema.

Todas as entrevistas realizadas tiverem diferentes durações, sendo que a mais longa demorou 58 minutos e a mais curta demorou 20 minutos, sendo o tempo médio de resposta das restantes entre os 30 e os 40 minutos.

Realizar estas entrevistas foi muito importante, mais do que eu imaginava que seria, em termos de investigação, mas não só, foi importante também perceber que a área de GRH é uma área conhecida muito superficialmente, o que condiciona o ambiente e as opiniões dadas por cada entrevistado.

### **2.4.1 Análise do conteúdo**

O princípio deste estudo procura responder à questão principal sobre os temas abordados e para asseverar toda a informação que foi recolhida, ao longo deste processo, é indispensável recorrer a uma análise de conteúdo (Ferraz, 2023).

O pressuposto desta dissertação valida a informação escrita e reescrita com bases estruturadas e representativas sobre o conteúdo necessário para justificar as premissas e, por conseguinte, conseguir concluir algo a partir de toda a investigação, através da contextualização e exposição das ponderações dos entrevistados selecionados.

Consideramos que a análise de conteúdo é um método utilizado para expor o contexto transmitido pelos entrevistados sobre o assunto em estudo. Esta análise retrata a conexão dos dados recolhidos e analisados, validando as partes mais significativas: o discurso, a semântica, e a linguagem (Moreira, 2010) que é transmitida por cada entrevistado ao longo do decorrer da entrevista. Através deste método, procura-se validar a linguagem – e também discurso – ressalvando o ambiente externo em que estes estão inseridos, ou seja, o ambiente laboral com a intenção de contemplar a parte social. Segundo a literatura existem alguns autores que validam esta forma de análise através do elemento da

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

linguagem, que é usada de variadas formas e procura, consequentemente, ser construída e construtiva (Moreira, 2010).

Esta tipologia de análise tem por base duas dimensões chave: A dimensão descritiva que, como indica o nome, descreve, relata e transmite tudo o que é narrado; e a dimensão interpretativa, que se baseia na interação do entrevistador, através de interrogações bem colocadas, que desenrolam o tema em estudo (Guerra, 2006). Estas dimensões procuram conceder aos conteúdos uma orientação através da sua categorização, organizando assim tudo o que foi transmitido.

A conjuntura de uma entrevista é deveras interessante, pela forma como os entrevistados se sentem capazes de exprimir todas as suas opiniões/emoções, dentro do contexto requerido, contextualizando-as e com a intencionalidade de lhes atribuir um sentido (Moreira, 2010).

Assumimos que os trabalhadores de uma organização, ao serem questionados sobre um assunto – em que estejam diretamente envolvidos – procuram atribuir contexto e significado, por meio dos seus testemunhos e partilhas e descrevem, através de verbalização, as situações que vivenciaram. Normalmente, nestes discursos, aparecem “estruturas de sentido” que transmitem como uma organização é vista – por parte do colaborador – utilizando modelos para interpretar o cenário atual, os percursos individuais, a organização interna e as atividades realizadas (Moreira, 2010), desta forma, os colaboradores têm um impulso de intervenção linguística ancorado numa base temporariamente consolidada. Se, por um lado, uma pessoa como ser individual formula a sua própria ideologia, por outro lado, a empresa como um ser coletivo também constrói a sua narrativa – Cresce pelo delineamento de estratégias, que combinam elementos humanos e institucionais, implicando esforços criativos para conseguir corresponder ao esperado socialmente, mantendo a cultura organizacional (Andrade, 2003).

A análise de conteúdo possibilita a análise de textos através da sua categorização, como já referido, por categorias e dimensões específicas. A entrevista, que é realizada inicialmente de forma verbal, é transcrita para um documento que pode ser consultado e, consecutivamente, organizado e analisado, através de uma orientação anglo-saxónica, ponderando os critérios definidos para aquele fim, pois podemos obter semelhança e discordância na mesma abordagem . A entrevista, como instrumento analítico, detém uma

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

abordagem delicada porque obtém interpretações variadas do mesmo conteúdo que advém da atribuição do significado que cada entrevistado dá, tendo por base a sua percepção, e que é igualmente válido (Moreira, 2010).

A importância da categorização surge da necessidade de interpretar corretamente, com a maior veracidade conseguida, os dados qualitativos. Esta técnica de análise de dados permite a construção de informação concisa que é determinante nas ilações retiradas, ao nível empírico (Quivy & Campenhoudt, 2008).

As temáticas deste estudo são: O sistema de recompensas – os vários tipos e as suas tipologias; A gestão de produção – uma breve panorâmica; Motivação intrínseca – teoria da recompensa de Skinner e a teoria das expectativas de Vroom;

As categorias deste estudo foram decididas após a concretização de toda a revisão de literatura e revistas, consoante a necessidade, com a expectativa que não seria necessário alterar durante as entrevistas, sendo sempre um cenário viável. As categorias apresentadas, para esta análise, são as seguintes: Gestão de recompensas e sistema de recompensas (Dimensões: Conceito de recompensa; Conceito de sistema de recompensas; Gestão de um sistema de recompensas na organização.); Motivação (Dimensões: Conceito de motivação; Distinção entre satisfação e motivação; Motivação intrínseca e felicidade.); Recursos humanos (Dimensões: Gestão de Pessoal e gestão de pessoas e Gestão de expectativas.) e, por fim Produção (Dimensões: Gestão de recompensas na ótica da gestão de produção.)

O guião da entrevista semiestrutura contém os seguintes elementos:

CATEGORIAS	DIMENSÕES
Gestão de recompensas e sistema de recompensas	Conceito de recompensa Conceito de sistema de recompensas Gestão de um sistema de recompensas na organização
Motivação	Conceito de motivação Distinção entre satisfação e motivação Motivação intrínseca e felicidade
Recursos humanos	Gestão de Pessoal e gestão de pessoas

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

	Gestão de expectativas
Produção	Gestão de recompensas na ótica da gestão de produção

As questões de análise são as seguintes: O sistema de recompensas e de expectativas e motivação: Cara ou coroa; Sistema de recompensas e produção: Uma relação dialética; Impacto do sistema de recompensas na motivação intrínseca no setor da produção – Questões que considero pertinentes para perceber o verdadeiro impacto nesta investigação e para validar todo o meu estudo.

## 2.5 Análise e discussão de resultados (através da análise de conteúdos)

### 2.5.1 O sistema de recompensas e de expectativas e motivação: Cara ou coroa?

A dualidade existente no mundo empresarial, entre a missão da organização, dentro do setor que atua, e o trabalho de retenção de pessoas, classificado como combustível necessário para permitir que o setor funcione é severamente relevante. Ao momento, a capacidade que uma organização tem de se manter evoluída e competitiva no mercado, depende, imprescindivelmente, da forma como valoriza o desempenho dos seus colaboradores e das recompensas que usa como estímulo (Praciano et al., 2021), através do seu sistema de recompensas e da forma como este sistema é gerido.

Partindo deste princípio, é irredutível a importância que o impacto de um sistema de recompensas praticado dentro de uma organização ostenta, sendo o conceito de sistema de recompensas definido como um conjunto de procedimentos ligados e ordenados estrategicamente nas ideologias da empresa, que se destinam ao reforço da produtividade e da motivação (Camara, P. B, 2016).

Esta definição vai de encontro à perspetiva de alguns dos entrevistados, aquando da questão colocada sobre a definição do conceito de um sistema de recompensas:

---

“Um sistema de recompensas aqui é aquilo que tu tens desenhado no teu processo de gestão de pessoas e de gestão de recursos humanos, aquilo que tu tens desenhado no sentido de dares recompensa às pessoas que aqui trabalham, ou seja, é os regulamentos que tu tens, é os procedimentos que tu tens, é os standards que tu tens, tudo isso forma esse sistema. As pessoas que depois concretizam também fazem parte desse sistema, ou seja, este é um conjunto de pessoas e de protocolos e definições de caminhos e de tarefas que todo um conjunto de pessoas tem de realizar para depois termos determinado output e conseguirmos concretizar isso num sistema de recompensas. (E1, P4)”

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

“Um sistema de recompensas é uma ferramenta que as organizações possuem para avaliar, motivar e reconhecer, quer a nível da atitude e competências, os seus colaboradores de uma forma justa. (E4, P30)”

---

Concretizando as opiniões acima, e concedendo continuidade à temática, Bilhim (2009), incorpora que um sistema de recompensas é constituído por dois tipos de recompensas: as materiais e as imateriais. Estas recompensas são atribuídas a um trabalhador consoante o resultado da avaliação consubstanciada das suas funções e da sua identificação com a própria empresa.

De modo a completar a análise acima referida, questionei os entrevistados, durante o processo de diálogo, sobre qual a sua definição de conceito de recompensas:

---

“Recompensa é quando formas uma equipa, quando tens um objetivo, chegas ao final do objetivo e que tens um indicador alcançado. Isso para mim é a principal conceito de recompensa, quando alcanças os teus objetivos (E3, P25)”

“Reconhecimento, incentivo extra pela concretização dos objetivos propostos. (E5, P35)”

“É algo em troca, ou seja, é gratificar, ao fim ao e cabo, a pessoa pelo seu desempenho. Podendo ser recompensas variadas (E2, P15)”

“As recompensas dentro das organizações servem para premiar bom desempenho e aumentar a motivação das pessoas. (E6, P40)”

“...de uma forma mais generalizada, eu definiria a recompensa como o culminar de um para-ação-reação que visa, de forma positiva, ou reconhecer, ou apreciar, ou levar em consideração algo que foi o nosso tempo dispensado, o nosso gesto, a nossa atenção. (E8, P45)”

---

Partindo do pressuposto que o conceito de recompensas é idêntico ao mencionado pelos entrevistados, atingimos a máxima de que uma recompensa é uma direção para a

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

potencialização de resultados, com uma meta final, o que nos indica que, dentro da organização em estudo, há uma unilateralidade relativa a este conceito.

As organizações já foram detentoras, nos seus modelos tradicionais, de sistemas de recompensas que objetivavam a compensação apenas pela assiduidade que um colaborador detinha em cumprir a função que lhe fora atribuída e nunca pela sua capacidade de desempenho. Ao momento isso é inconcebível, os trabalhadores necessitam de se sentir parte da empresa, parte de um todo, através das suas competências e pelo trabalho desempenhado (Cunha et al., 2012), necessitando sempre do incentivo.

Integralmente, quando refletimos sobre o verdadeiro conceito de sistema de recompensas, é instantâneo associarmos a uma compensação monetária, como o vencimento base e todos os benefícios monetários existentes na organização, ainda assim, este conceito associa-se também a recompensas não monetárias (Bouça-Nova, 2013). Se partirmos do pressuposto de que uma recompensa está diretamente relacionada com dinheiro, sendo esta uma ideia antiquada mas ainda muito atual, embora inescrupulosa, assumimos que a mesma colmata as necessidades básicas, contudo reconhecemos, de igual forma, que estas não são as únicas necessidades que precisam de ser satisfeitas (Bernardo, 2023). Por esta razão, tanto as recompensas monetárias, como as não monetárias, são de um valor incalculável para permitir a fluidez desejada numa recompensa.

Os entrevistados partilharam uma comoção gratificante, durante a narração, relativamente à valorização existente sobre o que organização oferece como recompensa.

Em jeito de contextualização, algumas das recompensas mencionadas foram:

---

“O seguro de saúde...a farmácia... Ter um desconto de 6%... (E2, P23)”

“...fazendo com que os mesmos se sintam reconhecidos, através de aumentos salariais, prémios, promoções, seguros, cesta do bebé, que nós temos aqui na empresa, e desconto dos medicamentos. (E4, P29)”

“Foi proposto pelo... os outros que sugeriram. Na altura... foi reconhecer o meu potencial. (E6, P43)”

---

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

Insolitamente, numa das entrevistas que realizei sobressaiu-se uma opinião, muito enfatizada e diferenciada, do entrevistado Nº5 que se colocou “na pele” dos colaboradores do chão de fábrica e, afirmou, que uma recompensa, para colaboradores conotados como operadores, tem uma cotação meramente monetária:

---

“Não associam ao seu trabalho. É o que eu acho. Eu coloquei-me na cabeça da maioria das pessoas, as pessoas aqui dentro da organização têm de ter uma recompensa e é tudo além de salário que seja monetário. (E5, P35)”

---

Esta opinião não deixa de ter uma perspetiva realista, num mundo industrial, onde a mentalidade primordial, sendo uma organização com colaboradores com uma antiguidade elevada, é ainda ligeiramente antiquada e onde a autorrealização e a visão de um futuro melhor se tornam quase inexistentes, acrescentando também a veracidade de ser o setor da automação, o que indica que estão pautados por uma realidade muito condicionada ao passado.

Com a lucidez da realidade do meio industrial, dispomos do discernimento de que um sistema destes quando partilhado para o universo que constitui uma organização, com aplicabilidade visível, é crucial de análise através duma visão custo-benefício, para o controlo desses mesmos custos (Pacheco, 2021), uma vez que tem de ser sustentável a longo prazo. Pois, estes sistemas absorvem uma parte significativa do custo geral para as empresas (Lawler III, 1994) e é neste ponto que a DG está comprometida com esta metodologia, onde entra em modo ação-reAÇÃO, através da sua validação e da disponibilização de verbas para a manutenção contínua deste sistema.

Os entrevistados, quando questionados sobre a orientação da DG neste tema, reconhecem a posição necessária e estratégica da empresa, mesmo não sendo de forma prioritária, eles acreditam e defendem que é uma das maiores preocupações da DG, na área da dimensão das pessoas.

---

“... acho que sim que tem impacto nas decisões deles, porque todas as investidas que eu tenho feito a esse nível eu tenho obtido recetividade,

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

tenho obtido análise e tenho obtido resultados. Por isso, se me perguntas se é uma ação ativa, ou seja, eu tenho uma direção que todos os dias só está a pensar na gestão de recursos humanos e na gestão de recompensas não, não tenho, mas também não seria lógico que tivesse. (E1, P7)"

"...se não fosse, não andava para a frente. Há de ter um custo, não é? Inclusive é revisto, todos os anos, com frequência, portanto têm a percepção e, em alguma medida, esse impacto. (E2, P17)"

"Sim, fazem parte porque tudo faz parte. A nossa direção geral procura ajudar todos os pontos chave da empresa, e os colaboradores são o que movem e permitem que a empresa funcione por isso é importante que se preocupem. (E9, P59)"

---

É arriscado, após a consumação de um sistema desta dimensão, a sua alteração ou, no pior cenário, a sua eliminação, pelo descontentamento que pode criar, devido a uma promessa infundada, e desta forma remar no sentido oposto ao objetivo principal da sua implementação. Podemos afirmar que é a criação de expectativas improcedentes. A veemência alocada a uma expectativa, por parte de alguém, é o que leva à aplicação de esforços para a ação, com o mote de se aproximar dos objetivos definidos e com a ambição do resultado final positivo (Robbins, 2006).

Os sistemas de recompensas depois de definidos e implementados são um modelo variável e devem estar devidamente articulados com os restantes elementos organizacionais para que sejam eficazes (Amorim et al., 2008) e, dessa forma, não criem expectativas irracionais.

A opinião dos entrevistados, quando questionados sobre a importância da gestão de expectativas na gestão do sistema de recompensas, dentro da organização, transmite a consciência de que palavras, ações e gestos direcionados de forma errada podem condicionar a percepção de um colaborador, provocando a sua insatisfação, desmotivação e até a sua desistência relativa a objetivos delineados.

“A clareza das expectativas e a confiança gerada entre as partes, entre o líder e o seu coordenador, é fundamental para que depois não ocorra esse defraudar de expectativas. Então isso implica, por um lado, se eu próprio enquanto líder crio uma determinada expectativa tenho de a honrar, se não, não terão mais confiança em mim e quando não existir confiança, então é muito difícil existir qualquer trabalho e, depois também, o contrário também tem de ser claro... (E1, P12)”

“Tem de se ter cuidado com a gestão das expectativas versus recompensas, é um tema sensível. A gestão das expectativas é uma forma de gerir os desejos em determinados contextos, por exemplo, o produto. As pessoas devem conhecer de uma forma clara o que vai ser feito, de que forma vai ser feito e quando vai ser feito e se os objetivos são cumpridos, tem de haver aqui estes passos. Quando os objetivos são cumpridos os colaboradores, através do sistema de recompensas querem ver o seu trabalho recompensado com incentivos, reconhecimentos, motivação e retendo assim os mesmos, por isso, acho que é uma forma de reter também as pessoas dentro da nossa empresa. Quanto mais claros formos, melhor é o resultado. Acho que devemos, mesmo ao simples colaborador mostrar-lhe qual é a direção da empresa... (E4, P33)”

“É importante tanto por parte dos RH como das chefias gerir as expectativas dos colaboradores, sendo realistas com o cenário atual, mas ao mesmo tempo motivadores. Ou seja, mostrar todo o caminho que o colaborador precisa percorrer e também todas as recompensas/progressões que poderá alcançar, ou mostrar que no momento não possível uma recompensa ou progressão, mas que está a ser gerido para uma próxima oportunidade na organização. As pessoas valorizam esse cuidado. (E9, P61)”

---

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

Uma gestão de expectativas bem gerida promove uma gestão de recompensas mais acessível, realizável e, inevitavelmente, eficaz, o que permite ao DRH a sua aplicação de forma exímia.

Na literatura, apuramos que a boa gestão de um sistema de recompensas é um exercício que promove retenção de talentos, aumento de motivação, além da produtividade que causa (Fajoli, 2021). Diante disso, é importante colocar em comum a necessidade de gerir o sistema de recompensas de forma transparente e criteriosa na organização, para não gerar falsas expectativas, partindo do pressuposto da opinião do entrevistado N°1:

---

“Gerir recompensas significa tu poderes ter a dimensão do todo para poderes trabalhar a parte da forma mais equitativa e mais justa com toda a organização. Por exemplo, o sistema de recompensas aqui na empresa pressupõe que tu concretizes um conjunto de atividades, que tenhas uma visão global para depois poderes agir, que vais agir muitas vezes de forma particular, que nesse caso possas ser o mais justa possível, o mais equitativa possível e seres menos influenciada pela arbitrariedade, seja do momento, seja das tuas emoções, seja de outros fatores que podem interferir, que poderiam interferir nessa equidade e nesse equilíbrio, nessa justiça que um sistema destes deve ter quando implica muitas pessoas. Então, o que o sistema te ajuda é nisso mesmo, é tu poderes ter uma visão do todo para poderes agir de forma particular, mais equitativa e com uma visão sempre do todo e não da parte. Estares livre de pressões ou fatores externos que poderiam distorcer essa recompensa. (E1, 6)”

---

Mesmo com a convicção de que a gestão de expectativas está sob uma boa supervisão, na mesma organização, com acesso à mesma realidade, existem pessoas que têm outra leitura sobre esta temática, conforme as suas crenças, tal como podemos percecionar com entrevistado N°5. Este entrevistado tem uma opinião totalmente contrária à forma de gestão deste sistema na organização, afirmando que a sua gestão é inexistente, porque existem regras definidas para a aplicação de recompensas, tal como mencionado:

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

---

“Neste momento, eu acho que a empresa não gera recompensas, porque estão definidas as regras e atingimos os objetivos e é igual para toda a gente, de cada nível hierárquico. (E5, P36)”

---

Esta opinião, partindo do presumível que pode ser a representação de uma amostra dentro do universo de estudo, certamente que gera, falta de motivação no trabalho. Se refletirmos bem, a tomada de consciência de que o meu colega de trabalho ganha o mesmo que eu, independentemente do que faça e de como escolha agir, demonstrando que não há forma de diferenciação implementada, pode provocar frustração e, consequente, desmotivação e, no pior caso, rescisão contratual.

Decorrente da referenciação à desmotivação, surge por outro lado a motivação. Definir motivação não é um afazer fácil, conhecemos a necessidade que a organização possui de ter este conceito e de o manter presente (Baron, 1991), pois é visto como um fator imprescindível para se fazer uma boa gestão de pessoas, mas a motivação pode ser muitas coisas e derivar de muitos sítios. Inicia num individuo e vai além dele, provoca uma ação-reação para o desempenho de determinado comportamento no trabalho e à vista disso estabelece a sua forma, direção, intensidade e duração (Cunha et al., 2014) promovendo melhorias significativas no dia-a-dia laboral dos trabalhadores.

Indo ao encontro da revisão de literatura, concluímos que o comportamento organizacional é compreendido pela presença ou pela ausência desta motivação.

Os entrevistados definiram o conceito de motivação dando-lhe a ênfase que sentem, dentro dos seus contextos laborais:

---

“Então, motivação, para mim, eu resumo motivação a um propósito. Eu acho que o grande fator motivacional é o propósito que tu colocas naquilo que tu estás a fazer. E esse, para mim, é o maior determinante. Tudo o resto passa, ou seja, o valor que agora te deram económico daqui a um ano tem um valor relativo, a boa ou má relação que tu tens neste processo ganha uma expressão muito maior do que um valor económico. Agora, o que eu acho que é determinante, e falo provavelmente mais por experiência própria do que outra coisa, o que

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

é determinante na motivação é o propósito que tu tens, o teu why, o teu porquê. (...) Então, eu acho que quando conseguirmos responder a esta pergunta, porquê que eu estou aqui, e quando conseguimos respostas mais profundas para isso, aí a nossa motivação é maior. (E1, P8 e P9)"

"Motivação acaba por ser aquilo que faz com que tu empregues mais ou menos o esforço no que estás a fazer, ou seja, é o que te empurra, ao fim de contas, a fazer. E a motivação acaba por fazer-te ter a tua função, se estiveres mais motivado ou desmotivado, se tiveres mais força, mais vontade, mais capacidade, mais vontade de aprender, mais entusiasmo no trabalho. Portanto, eu acho que isso também se reflete depois da solidariedade final. (E2, P18)"

"Para mim motivação é o seguinte, a motivação vem também, claro que nós não podemos esquecer a nossa vida pessoal ou melhor, não devemos, e tem que haver aqui um equilíbrio então, eu diria assim de uma forma simplista quando tens a tua vida e estás bem resolvido contigo próprio que é muito importante quando estás bem resolvido contigo próprio já tens uma motivação depois, há outra coisa que eu também considero importante que é, até podes estar ou não estar bem compensado dentro da empresa que tu trabalhas, dentro da instituição onde estás a nível monetário mas tu tens motivação porquê? porque tu gostas do que fazes e eu gosto do que faço eu gosto de ajudar, eu gosto de entrar dentro daquilo que é a minha área e as minhas função, as minhas capacidades de ajudar os outros a sentir-se bem no fazem, a motivá-los e isso a mim preenche-me e ajuda-me a sair daqui com a consciência tranquila. Sempre que eu possa ajudar, eu ajudo. (E8, P54)"

"A motivação é um conjunto de sentimentos que resultam em ações que nos levam a atingir um determinado objetivo. A motivação pode ser influenciada por vários fatores. (E9, P60)"

---

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

Uma organização, para obter o sucesso desejado, necessita de imputar valor, monetário e não monetário, nas recompensas certas para gerar motivação ao seus colaboradores e à vista disso intensificar a produtividade desejada (Camara, P. B, 2016).

### **2.5.2 Sistema de recompensas e produção: Uma relação dialética**

O setor da indústria é deveras desafiante. Se pensarmos detalhadamente no que envolve, concluímos que é um setor onde se trabalha em constante produtividade: é rápido e exige o máximo de cada uma das suas pessoas. Isto posto, concordamos que um colaborador do setor industrial precisa de ter capacidade para aguentar a velocidade e a pressão existente no seu trabalho e na sua função e que isso, consequentemente, levanta questões relativamente ao seu bem-estar.

Conscientes da realidade descrita, os RH, em conjunto com o departamento da produção, necessitam de delinear estratégias eficientes para antecipar o questionamento interno de um colaborador, através do sistema de recompensas. Gerir recursos humanos é entender que o que importa é perceber as suas pessoas: quem são, o que procuram, o que as motiva, o que as move para focarem no que lhes é pedido, e o que necessitam para se desenvolverem e motivarem intrinsecamente através da satisfação profissional e pessoal (Pereira, 2017), promovendo à organização uma melhor cultura organizacional. Tal como o entrevistado Nº4 afirma:

---

“(...) será possível reconhecer e motivar todos os colaboradores intervenientes e para terminar tens aqui uma frase que diz tudo “Uma pessoa motivada é um benefício para qualquer organização (E4, P35).”

---

O uso do sistema de recompensas, para motivar as pessoas, demonstra que a organização se rege por três objetivos específicos: Atrair, reter e motivar os melhores profissionais; Ser financeiramente sustentável a médio prazo e ser percecionado como justo pelos seus destinatários (Camara, P. B, 2016). Em jeito de reforço, clarifico que o principal objetivo de um sistema de recompensas passa pela promoção de melhoria de um colaborador, tendo como critério o comprometimento do seu trabalho e da sua função. Espera-se que o sistema esteja delineado de maneira igualitária, premiando os colaboradores, independentemente do cargo que ocupam, permitindo um bom ambiente laboral e novos desenvolvimentos de competências (Bouça-Nova, 2013).

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

Nesta organização, como em muitas outras, existem pessoas capazes de evoluir: com vontade de dar e receber, de aprender e aplicar conhecimentos e de alcançar para além do que é pedido ou esperado, são estes os trabalhadores que, geralmente, trabalham de forma “extra-papel”. Esta forma de trabalhar provém da ambição e da vontade de assumir mais, de querer mais e de atingir metas diferentes e foi, a partir desta conjectura, que surgiu a questão colocada aos entrevistados: “As funções extra papel podem ajudar na progressão de carreiras?”:

---

“Sem dúvida. Eu sou um apaixonado pelo alargamento das funções, eu acho que, de uma forma geral, todas as pessoas têm uma expectativa de verem melhoradas as suas condições económicas, ver melhorada a sua progressão, ver melhorado o seu contributo para a organização. Lá no fundo todos nós gostamos de nos sentir úteis, no trabalho. Sentimo-nos bem se a nossa presença marca alguma coisa. O alargamento ou as extra tarefas que se possa dar a uma pessoa para mim, são sempre, na maioria das vezes, um fator emocional. Porquê? Porque eu estou a dar aquela pessoa a oportunidade de ela produzir uma marca maior, se eu a limito aquelas 10 coisas que eu quero que ela faça e ela faz aquilo bem sempre, ela conhece a marca dela e a marca dela é sempre a mesma. Mas se eu vou alargando isto, a pessoa vai tendo a oportunidade de deixar outras marcas, e vai tendo a oportunidade de mostrar outros talentos (E1, P13)”

“Obviamente, à partida demonstra logo disponibilidade. Ou seja, a nível da atitude, quem faz isso, acho que, à partida, estará logo a fazer algo muito positivo. E eu acredito que isso mais tarde ou mais cedo é para ser reconhecido. De alguma forma, quem estiver atento e vir que a pessoa tem uma atitude correta, um dia provavelmente chegará a oportunidade dessa pessoa. Acho que sim. Ok, isto é importante (E2, P22)”

“Sim, eu acho que sim. É dessa forma que dão nas vistas, senão é um circuito fechado que ninguém consegue visualizar (E3, P28)”

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

“Eu tenho a certeza que sim. Muitas vezes as pessoas são testadas, mesmo que indiretamente, e mostram-se capazes (E7, P57).”

---

As opiniões partilhadas mencionam, sempre, a importância da atitude demonstrada, a vontade de cada um, a ambição pela oportunidade e constatam que as funções “extra-papel” encaminham o individuo para um caminho de evolução e de uma possível progressão de carreira. Mas, contrariamente a todos os outros pareceres referidos, o Entrevistado N°4 acredita na atitude demonstrada, mas não associa esta ambição de fazer a uma progressão de carreira:

---

“As funções extra-papel normalmente não têm impacto na progressão de carreiras porque é um comportamento que vai para além daquilo que a sua função lhe pede, é uma pessoa proactiva. Normalmente a pessoa em questão não espera nenhuma recompensa, é um conceito de iniciativa própria e colaboração. Este tipo de atitude, por vezes, pode ser condicionado pela motivação, pela personalidade ou mesmo pelo seu ambiente de trabalho. Considero que este tipo de comportamento assenta na vontade de ir para além das tarefas que se estão a estipular e não é qualquer pessoa que o faz, tem muito a ver com o que nós somos intrinsecamente (E4, P34)”

---

Apesar desta opinião ser contrária às anteriores, coloca em comum a importância que a atitude detém, dentro da organização, o que alude novamente para a motivação, quanto maior a motivação, maior a vontade de fazer mais e melhor. Sendo este conceito de definição dificultosa, porque a motivação que eu tenho, enquanto ser humano individual, é diferente do meu colega do lado, porque varia de pessoa para pessoa (Nohria et al., 2008).

As pessoas, novamente como foco principal, devem ser geridas como pessoas que são e não só como recursos (Chiavenato, 2014), porque detém uma importância inestimável para as organizações, através das suas hard skills e das suas soft skills.

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

Os entrevistados, quando questionados sobre em qual das skills é que a gestão de recompensas incidia mais, nas hard skills ou nas soft skills, defenderam pontos de vista diferentes, mas bem fundamentados, consoante as suas interpretações próprias:

---

“Eu acho que no que a pessoa é, sem dúvida, sem a atitude esperada nada é possível. (E2, P18)”

“Nas Hard Skills, nas competências que cada colaborador tem e que pode proporcionar ser premiado (E3, P27)”

“Eu acho que a incidência é igual em ambas. Por um lado, as competências específicas e as tarefas são importantes, a formação das pessoas tem um valor enorme. Mas, por outro lado, uma eficaz comunicação é um meio-caminho andado para um bom funcionamento da empresa. Um bom líder forma uma excelente equipa, o conhecimento no terreno é um diploma para a vida (E4, P31)”

“Penso que a gestão de recompensas procura os dois tipos de skills, pois – no caso do plano de progressão de carreira – nós avaliamos o que as pessoas são e o que as pessoas sabem, sendo uma avaliação que se completa, o que indica que para uma pessoa poder evoluir e/ou progredir tem de consolidar os dois tipos de skills (E9, P60)”

---

É clara a necessidade existente de manter ativos trabalhadores com atitudes positivas, autodidatas e que ambicionem ser parte do todo que é uma organização. Para a viabilidade disto, é necessário que haja uma gestão de pessoas e de pessoal que consiga absorver a informação das suas pessoas e que as saiba gerir de forma eficaz, por parte do DRH.

Para clarificar estes conceitos, questionei os entrevistados sobre a gestão existente na organização, se mais pessoal ou mais de pessoas e as suas opiniões dividiram-se:

---

“Sim, vamos cá ver. Este é um caminho, provavelmente, um objetivo sempre por atingir. Eu gosto de o ver assim. Não posso ser ingênuo ou

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

ter uma visão tão redutora, por ter uma determinada ambição, eu não posso ser redutor ao ponto de dizer que os recursos humanos fazem só uma gestão pessoal e qualquer coisa a mais, fazem, claramente, as duas. Acho que os recursos humanos têm uma dimensão já considerável de gestão de pessoas. Sinto, naquilo que é o trabalho desse departamento, sinto diretamente comigo e por isso eu não tenho dúvidas que os recursos humanos têm uma dimensão considerável de gestão de pessoal e se quiseres percentagens, eu diria que superior a 50%, fazem trabalho de gestão de pessoas. Agora, é um trabalho que não é fácil de realizar porque ele tende sempre a ser descontextualizado do negócio (...) (E1, P10 e P11).”

“Em relação ao conceito gestão de pessoas, acho que já houve uma fase em que, de uma forma geral, havia a apreciação que havia questões a melhorar. Acho que, ultimamente, tem havido um esforço maior (E2, P19).”

“Eu acho também que há aqui uma interligação entre ambas. Por um lado, a gestão de pessoas que tem mais a ver com o recrutamento a seleção, o desenvolvimento, a formação e a avaliação. E por outro lado, a gestão pessoal que tem a ver com os pagamentos a tempo e horas, através de um controlo de ponto eficaz e o cumprimento das leis do trabalho, ou seja, são coisas que estão interligadas, mas que uma é mais do ponto de pagamentos mais burocrático e outro mais direcionado para o colaborador dando informação. Considero que fazem as duas (E4, P32 e P33).”

“Eu acho que estamos a caminhar no sentido de melhorar a gestão das pessoas. Estamos a dar passos contínuos ao longo do tempo que eu cá estou a trabalhar, já vai fazer oito anos, já é muito tempo e sinto que já estou a acompanhar alguma evolução nesse sentido. Acho que cada vez estamos mais próximos das pessoas. Acho que ainda falta melhorar alguns aspectos (E6, P42)”

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

“Os RH gerem as pessoas dentro da organização, realizando tarefas como: recrutamento, integração, formação, gestão de talento, gestão de expectativas, demissões, entre outras. Para além disso devem ter em conta o objetivo da organização, de se focar em dados e indicares. Considero que existem as duas, porque se torna quase impossível uma existir sem a outra (E9, P60)”

---

Os RH, dentro de uma organização, precisam de estar em constante atualização, tanto na gestão de pessoas como na gestão de pessoal. Ao dia de hoje, já não existem mentalidades tão fechadas, tão direcionadas para o trabalho, os paradigmas alteraram, já não é como no tempo dos nossos avós. O candidato ideal, com um perfil desenhado à medida de uma empresa, que ambicie o cargo mais alto e queira provar o seu valor, já não existe, à vista disso é direcionado para encontrar um trabalho que valorizem o seu esforço e que lhe permita a liberdade de viver uma vida plena e estável, auferindo um bom salário. O padrão alterou, existe uma procura por um trabalho mais humano e mais digno, o dinheiro já não é o que mais importa.

Uma organização para evoluir tem de estar bem posicionada relativamente aos seus colaboradores, através de compensações que os valorizem e promovam a sua satisfação profissional, motivando-os (Praciano et al., 2021). É de extrema importância a percepção real de ser humana e valorizar a sua mão de obra em detrimento da produção desejada.

### 2.5.3 Impacto do sistema de recompensas na motivação intrínseca no setor da produção

Os primórdios da população industrial são originários de um colaborador que trabalhava em modo manual, quase como uma metáfora. Um colaborador que trabalhava com a finalidade de receber, não pensava, não exprimia, nem questionava, estava formatado para fazer, repetidamente, a mesma tarefa com a finalidade de produzir. Hoje, a ideologia é outra, hoje as organizações necessitam de se relacionar, positivamente, com os seus colaboradores, mostrando-lhes que fazem parte de um todo pela valorização da polivalência, da sua qualificação e da sua responsabilidade, permitindo que as pessoas se sintam motivadas através das recompensas a que têm acesso (Rosa, 2012).

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

A felicidade e a satisfação inerentes ao ato de trabalhar adquirem um lugar de destaque na vida dos colaboradores. Uma pessoa, que esteja atenta ao seu local de trabalho e ao mercado que a rodeia, toma facilmente consciência do seu próprio valor, dentro e fora da vida profissional. Através desta tomada de consciência, os colaboradores revelam a vontade de adquirir novas competências, em áreas com procura mais específica, para se tornarem diferenciados no mercado de trabalho e, uma vez que são mais destinos, poderem procurar melhores condições laborais que tragam mais satisfação e, consequentemente, mais felicidade. É certo e sabido que a longo prazo, a competitividade sustentável organizacional, será mantida pelas pessoas (Camara, P. B, 2016) pela a lealdade de se manterem na sua melhor versão.

As organizações, conscientes do posicionamento das pessoas, encontram-se em constante desenvolvimento para melhorarem as condições laborais (Reis, 2023) e, a partir disso, conseguirem cultivar e reter talentos e, tentar, declinar o indicador de turnover.

Os entrevistados, apesar dos cargos que ocupam, são colaboradores ativos da organização em estudo e quando questionados sobre se existe ligação entre o conceito de motivação intrínseca e felicidade, declararam, individualmente, as suas visões.

---

“Acho que verdadeiramente sim, ou seja, quando eu tenho claro para mim aquilo que me motiva, então eu posso experimentar a felicidade, quando sou fiel com esse objetivo e quando atinjo resultados de acordo esse propósito. Então é aí que eu experiencio a felicidade, fico feliz, propus-me a isto e isso esta a acontecer. Então isso permite-te ser feliz, então acho que estão ligadas uma a outra. Para experimentares a verdadeira felicidade interior tens de estar em paz contigo próprio e tem de existir aqui coerência com aquilo que estas a fazer e aquilo que gostavas de fazer (E1, P14)”

“Sim. O entusiamo que o trabalho pode provocar nas pessoas desperta o sentimento de felicidade (E6, P44).”

“Eu acredito que uma pessoa pode não estar feliz naquele momento, mas está a tentar sentir-se feliz e está a caminhar para isso, e por isso

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

pode estar motivado. Mas se uma pessoa está feliz, na minha opinião, está motivada (E7, P57.)

“Não, e a melhor explicação que te posso dar é que eu sinto-me intrinsecamente motivado mas não me sinto feliz (E8, P57)”

“Sempre que o colaborador se sente recompensado e valorizado pelo seu trabalho e dedicação lava a um sentimento de felicidade e motivação. A felicidade vem do que sente no momento, ou seja, fica feliz por ter sido reconhecido e recompensado, o que leva a uma motivação de querer alcançar ainda mais. Portanto sim, acho que podemos considerar duas fases da mesma moeda (E9, P61)”

---

É evidente, a partir da análise das respostas dos entrevistados, que há quem interligue na totalidade, há quem pondere a ligação, embora indireta, e há quem não veja, de todo, uma ligação possível entre estes dois conceitos. Estar motivado é um estado interior e individual é o que nos leva a agir de certa forma. A direção que orienta, a intensidade colocada e a persistência irredutível de cada comportamento, perante um período de tempo, traduz-se no caminho escolhido perante as hipóteses exibidas (Spector 2000).

Estar motivado intrinsecamente é sentir-se autorrealizado, pois é um motivo fisiológico e inato (Vinha, 2009). Um colaborador que se senta intrinsecamente motivado, é um colaborador que retira prazer do comportamento obtido (Ryan & Deci, 2000), ou seja, esse comportamento permitiu a vontade de agir pela positividade adquirida. É o que podemos intitular de autorrealização pessoal.

Sendo este estudo caso numa indústria, no departamento da produção, surtiu uma diligência em entender se a autorrealização é uma questão na vida das pessoas ou se, numa realidade mais dura, o ato de trabalhar é intencionalmente para suprir as necessidades primárias.

Ao questionar os entrevistados, obtive uma dualidade:

---

“Acho que, no passado, a malta da minha geração, e até mais antigos, viviam de uma forma... acho que agora, as gerações mais recentes, mais

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

novas, valorizam mais a questão da valorização pessoal. Mas acredito que, maioritariamente, e tendo em conta o nível de vida no país e as dificuldades que as pessoas têm e o nível de ordenado das pessoas na produção, acredito que são as necessidades primárias que têm de ser primeiro satisfeitas. Mas cada vez mais existe também a realização pessoal (E2, P19).”

“Acredito que existe uma autorrealização necessária, porque o trabalho não é só para pagar contas (E3, P28)”

“Pronto, primeiro destaco as necessidades básicas. Todo ser humano tem de viver com dignidade e tens de estar bem fisicamente, socialmente e psicologicamente bem para o conseguir. Senão, podes te esforçar e não estando bem, esquece. É impossível. Na conjugação destes dois itens podem te levar a uma depressão e tu não consigas atingir a autorrealização. As necessidades de autorrealização vêm depois, se estiveres bem, passas a desejar o crescimento pessoal e a realização pessoal, contrariamente, se não estiveres bem psicologicamente e fisicamente já nem te interessas por o teu crescimento ou por a realização pessoal. Não há foco, não é? Não há foco, não te consegues concentrar. Esquece (E4, P33)”

“Eu acho que o principal objetivo de cada pessoa que trabalha, primeiro, é esse, é ganhar dinheiro (...) Mas nós temos pessoas ambicionas aqui dentro e que podem chegar lá (E5, P38)”

“De forma que a organização e as pessoas alcancem determinados objetivos deve ser balanceado as expectativas das pessoas com a necessidade da organização, ou seja, ter em conta as condições da pessoa e as suas ambições e as necessidades momentâneas da organização que podem não estar compatíveis ao mesmo tempo é isso deve ser gerido da melhor forma, apesar de ser delicado pois temos situações e situações e nenhuma vida é igual (E9, P60 e P61).”

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

Se por um lado, existe a percepção de que é geracional e que o trabalho é unicamente um meio de subsistência. Por outro lado, aos dias de hoje, já não é assim, já existe a necessidade de valorização, como já foi referido várias vezes ao longe desta dissertação.

As pessoas, como seres individuais, com valores, crenças e princípios próprios, são preenchidas por sonhos, ambições e motivações que procuram ver realizadas, de alguma forma, na sua índole. E, sendo o mote profissional o foco deste estudo, é a partir da realização de objetivos profissionais que podem ver empreendidas algumas destas necessidades, a partir do envolvimento, comprometimento e do balançar da vida pessoal com a vida profissional (Kressler, 2003).

Trabalhar num departamento de produção é um desafio constante, pelo trabalho pesado, pelos seus horários diferenciados, pelas questões ergonómicas e por toda a pressão incitada diariamente. A sua gestão é composta por todos os processos e procedimentos correlacionados na organização (Favaretto, 2001) mas não só, é também o departamento que detém mais postos de trabalho, mais funções e mais necessidades de recrutamento, na área da indústria e numa organização com a dimensão deste estudo e, consequentemente, onde indicares como absentismo e turnover ganham mais impacto. É também o departamento que alberga mais pessoas, mais questão na área da dimensão de pessoas, mais problemas para resolver, mais necessidade de motivação.

Ao referir o termo produção, compreendemos que é um processo realizado, com a intenção da operação do homem, pela ação de transformar produtos noutros, com melhorias e com mais complexidade (Pillet et al., 2007).

Ao longo da minha dissertação fui refletindo em pontes chaves, relevantes, que indicaram a importância do impacto de um sistema de recompensas nas pessoas, na área da motivação. Na época atual, as empresas já se encontram conscientes no amplo de medidas para um sistema de recompensas funcional, que inclua, acima de tudo o resto, formas de valorização individual pelo direito dos trabalhadores e que se torne eficiente para o alcance de desígnios em tempo real, que se traduzam no bom funcionamento e no sucesso da organização (Pinguine, 2021).

As recompensas são tidas em conta como um desejo do trabalhador que a empresa, enquanto personalidade interessada em manter a unilateralidade da missão, está disposta a oferecer, por isso aceitamos e assumimos que o sistema de recompensas tem como

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

preocupação ser eficiente para promover ação-reação e propagar aos trabalhadores a validade e justiça esperados (Freitas, 2020).

A organização promove a capacidade de autenticidade de fazer com que os seus colaboradores se sintam realizados pelo reconhecimento do seu empenho e, por conseguinte, estipulam um contrato psicológico de desempenho, por entre a organização e o colaborador (Camara, 2011).

Em suma, os recursos humanísticos que a organização detém são movidos pela motivação, que se traduz num contentamento pessoal e na ambição de cumprir o que lhe foi solicitado, desta forma, uma organização fica mais capaz quanto maior conhecimento tiver das pessoas que a constituem e do que as motiva a agir porque não existem organizações sem existirem as pessoas, para permitir que estas trabalhem (Melo, 2017).

Os entrevistados assumem que a empresa, enquanto meio responsável pelas suas pessoas, e eles próprios, enquanto facilitadores do contexto esperado, têm um papel muito relevante no funcionamento do sistema de recompensas da organização no departamento de produção e de, em certa parte, conseguirem manter a motivação ativa.

---

“Tenho alguma tendência para a gestão de pessoas, eu acho que não há nada mais maravilhoso do que tu poderes concretizar os objetivos das pessoas que lideras e a produção, estando aqui na base, na maioria dos casos, tu percebes que a oportunidade é maior, em maior quantidade e é maior no salto que as pessoas podem dar. Então eu fico efetivamente muito feliz, porque também faz parte dum dos propósitos da minha função, eu estar a proporcionar a concretização de determinados sonhos a determinadas pessoas e, saber que já o fiz, a dezenas de pessoas que, eventualmente, podiam sonhar com alguma coisa, mas isso era um sonho longínquo e afinal aconteceu, isso é um motivo de muita alegria e muita felicidade para mim eu poder fazer parte dessa construção e desenvolvimento da pessoa (E1, P14).”

“Numa empresa tem de haver um envolvimento em conjunto entre os vários níveis gerais para que o produto ao longo do seu processo seja

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

mais barato, possível, com a maior qualidade possível, o mais eficiente possível e com os prazos estabelecidos. E também com a qualidade, podes cumprir com isto tudo, mas se a qualidade não for eficiente, tudo o que eu disse anteriormente não funcionaria. Se o produto estiver dentro destes parâmetros, será possível reconhecer e motivar todos os colaboradores intervenientes e para terminar tens aqui uma frase que diz tudo “Uma pessoa motivada é um benefício para qualquer organização (E4, P34 e 35).”

“Avaliação, notificação dos resultados, identificação de problemas e respetivas soluções (E6, P54).”

“Nós temos um papel importante, pelo menos eu tenho esse entendimento, temos que ser capazes de explicar às pessoas o que se espera. Se ele tiver o comportamento A, tem acesso a determinada recompensa, se tiver o comportamento B, tem acesso a outra. Também me sinto responsável por si, por fazê-los evoluir. O sucesso deles é o meu sucesso, o insucesso deles é o meu insucesso. Portanto quando algo falha, a falha é dos dois, não é do outro só. Eu sinto-me uma peça importante, sinto que desempenho um papel importante nas recompensas dentro da organização (E7, P57).”

“Eu acho que tenho um papel a uma escala muito reduzida, tendo em conta a dimensão que a empresa tem. Mas eu acho que tenho uma preponderância muito grande, não em termos monetários, porque isso não vem através de mim, e eu ajudo no sentido em que permite às pessoas adquirirem todas as competências para poderem alcançar mais monetariamente, no que diz respeito ao plano de progressão de carreira, mas na minha equipa eu acho que posso fazer a diferença porque recompensas podem ser várias coisas, e uma palavra, um incentivo, ter a atenção é algo que posso dar e oferecer enquanto líder, o que procuro é fazê-los sentir bem, dentro das suas limitações, a minha influência não é em muitas pessoas, mas se eu conseguir ajudar estas pessoas a

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

serem o melhor que conseguem, para mim é uma boa influência que consigo ter (E8, P58)."

"A gestão da produção tem um papel importante na gestão de recompensas, porque devem ser justos e imparciais com todos os colaboradores, utilizando por exemplo a avaliação com evidências para sustentar a gestão de recompensas e motivar as pessoas através daí (E9, P61)."

---

Está nas mãos da organização conseguir a obtenção dos resultados esperados, através dos comportamentos e com as recompensas adequadas para manter a motivação presente em todas as ocasiões para, por fim, conquistar o sucesso através da produtividade desejada (Camara, P. B, 2016).

## **Conclusão**

Nesta era de evolução industrial, privilegiar as pessoas, como figura principal da vida de uma organização, e o contributo que as mesmas concedem através do seu desempenho é o caminho esperado para atingir resultados eficientes e o sucesso organizacional espectável.

Gerir, de forma eficiente, o sistema de recompensas dentro de uma organização é a ação fundamental para retirar o maior proveito da motivação que pode despoletar nos trabalhadores, que constituem a empresa, e inevitavelmente motivá-los intrinsecamente para atuarem consoante o desejo de manter resultados dentro daquele que é o objetivo organizacional.

Se ambicionarmos que um sistema de recompensas procura promover a retenção de talentos, pelas recompensas definidas e aumentar a motivação, com os benefícios apresentados, concedemos a importância da sua criação, manutenção e constante atualização, uma vez que potencia a valorização do colaborador, pelos seus conhecimentos, pela qualidade do seu trabalho e pelo empenho que demonstra para com a sua entidade patronal. E estes, uma vez valorizados, tornam-se pessoas motivadas, com foco em chegar mais longe e com a vontade de atingir os objetivos pretendidos com o propósito de sentir satisfação pessoal, pelo prazer de fazer e com a meta de receber a recompensa final positiva pelo seu esforço.

Podemos entender então que é através da motivação que um colaborador atua, de forma individual e/ou em equipa, fomentando um comportamento específico determinado pela intenção que possui, através da intensidade que coloca e com a duração que despende, e caso vá de encontro à sua índole interior, pode levar a uma motivação intrínseca.

Através da junção destes dois conceitos, sistema de recompensas e motivação intrínseca, afirmo que na literatura existem várias abordagens sobre estas temáticas, constituídas por variados pontos de vista diferenciados que procuram justificar as definições existentes.

No que se refere à temática de sistema de recompensas, tem sido continuamente atualizada devido às suas diversas interpretações. Estes sistemas são vistos como um conjunto de ferramentas utilizadas de maneira concisa e alinhada com a estratégia definida pela empresa, com a procura de serem sustentáveis em questão de custo-benefício, representando assim uma contrapartida do empenho do colaborador para com

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

os resultados da organização, e o seu foco passa por promover a motivação e a sua produtividade, garantindo a eficácia do sistema e tornando-se benéfico, para ambos os lados, tanto para a organização como para o colaborador.

Já a motivação, na literatura, é representada como uma temática de definição mais difícil, por não ser algo palpável nem exata. É um conceito que adquiriu uma importância desmedida pelo impacto causado no comportamento organizacional. É o que move o individuo, pela vontade de se esforçar para atingir objetivos definidos, com a intenção de se sentir satisfeito internamente, relativamente às suas necessidades e varia de pessoa para pessoa.

Já a motivação intrínseca, baseia-se em fatores pessoais internos como: as vontades, os interesses, os princípios e as crenças – importante focar que o que me motiva a mim é diferente do que motiva o meu colega do lado, sendo, desta forma impossível, a exatidão desta motivação.

A literatura defende que um sistema de recompensas é composto por tudo o que a organização pode oferecer, sendo de composição monetária ou não. E pela visão dos entrevistados, um sistema de recompensas é o processo de gestão desenhado para a gerir pessoas que objetiva oferecer recompensas a quem trabalha na organização, segundo critérios definidos. Na mesma linha de pensamento, é um sistema que procura avaliar, motivar e reconhecer de forma justa, tanto ao nível da atitude como de competências técnicas. Além disso, é um sistema que pode também significar uma progressão de carreira. Em contrapartida, um dos entrevistados reconhece que o sistema de recompensas da organização é composto por recompensas apenas monetárias, e que é um conjunto de regras e objetivos que, ao serem cumpridos, serão reconhecidos como um prémio monetário.

Ainda dentro da temática do sistema de recompensas, os entrevistados indicaram quais as recompensas existentes na organização, dentro do sistema de recompensas implementado, e algumas dessas recompensas são: seguro de saúde, seguro de vida, cesta da mama e do papá, progressão de carreira, prémios, protocolos (...).

No que concerne à motivação, os entrevistados definiram este conceito todos dentro das mesmas linhas de orientação, como o propósito que colocam naquilo que fazem, a resposta ao “porquê” de realizar determinada ação, o sentimento que permite com que se

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

empregue mais ou menos esforço na ação que vai ser realizada e os motivos que os levam a fazer algo.

Especificando no conceito de motivação intrínseca, definem como um processo interno, baseado em metas que influenciam o comportamento humano, através de fatores emocionais, sociais e biológicos, que pertencem à índole de cada um.

Esta dissertação seguiu linhas orientadores, que procuraram validar hipóteses como: o sistema de recompensas tem como prioridade a gestão de benefícios dos colaboradores; os colaboradores que se sentem mais recompensados poderão desempenhar mais funções extra-papel; os colaboradores que têm mais antiguidade sentem-se mais motivados intrinsecamente; a produtividade é influenciada pelas recompensas a que têm acesso e, por fim, uma eficiente gestão de recompensas leva a uma eficaz gestão de motivações intrínsecas. Além disso, foram definidos os seguintes objetivos: Estudar o papel do setor da produção na gestão do sistema de recompensas; avaliar a importância da gestão da produção na motivação intrínseca dos colaboradores; relacionar gestão de recompensas e a motivação intrínseca; aprofundar a relação estratégica entre gestão de benefícios e a teoria das recompensas de Skinner; estreitar a correlação entre a gestão de benefícios e a teoria de expectativas de Vroom e, por fim, aferir em que medida o sistema de recompensas está relacionado com a motivação intrínseca.

As linhas orientadoras foram importantes para conceder uma linha concisa para me direcionar ao longo de todo o estudo, embora não tenha sido possível validar nenhuma das hipóteses e, de igual forma, os objetivos foram o argumento necessário para o seguimento da metodologia utilizada, a entrevista (semiestruturada).

Apesar da literatura ser muito basta e completa e da existência de diversos estudos ter permitido a validação dos conceitos esperados, não é possível afirmar que o sistema de recompensa e as recompensas existentes (intrínsecas, extrínsecas, financeiras e não-financeiras) impactam, diretamente, na motivação intrínseca de um colaborador, nem através do meu estudo caso. É possível perceber que o sistema de recompensas impacta de forma significativa na motivação, pois aplica uma força que direciona as pessoas para a prática de comportamentos esperados, conforme os objetivos definidos, com o objetivo final de atingir a recompensa, mas não é perecível se impacta diretamente na motivação intrínseca, considero que os dados recolhidos são insuficientes para concluir algo.

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

Constatou que, embora não seja possível identificar a influência esperada, é possível perceber que a existência de um sistema de recompensas tem um impacto significativo na valorização dos colaboradores dentro da organização e que promovem, implacavelmente, a motivação para olhar para a organização como um todo, casos seja um sistema bem gerido.

Em termos de limitações, sentidas na elaboração deste estudo exploratório, constatou que a escolha dos entrevistados pode ter condicionado o que pretendia comprovar. Optei por pessoas do departamento de produção com cargos de gestores e chefias de topo e não abrangei todos os níveis hierárquicos, deixando de fora o nível hierárquico da base, o que abrangia os operadores de produção, que ocupam a maior percentagem da minha amostra o que, na minha visão, me fez ter ausência de informação para responder ao pretendido.

Além da limitação na recolha de informação, penso que o instrumento metodológico utilizado, a entrevista semiestruturada, também não seria a opção indicada, caso optasse por selecionar operadores de produção, pois trata-se de uma amostra de 409 pessoas o que me colocaria problemas na definição de critérios para a escolha dos entrevistados.

Outra limitação sentida, está relacionada com a revisão da literatura, relativamente às duas teorias da motivação escolhidas para esta dissertação, a teoria de recompensa de Skinner e a teoria das expectativas de Vroom. Existem poucos estudos atuais que abordem e explorem estas teorias, talvez pela escassez de conteúdo disponível, o que me dificultou, numa primeira estância, a obtenção de resultados concretos.

A escassez de tempo, por parte dos entrevistados, também se tornou uma limitação para a recolha de dados, provocando uma janela temporal muito grande desde a data de início da primeira entrevista até à data de fim da última entrevista. Acredito que, se o tempo tivesse sido melhor distribuído, poderia ter recolhido mais informação detalhada.

Em futuras investigações, dou como sugestão a análise do tema numa maior percentagem da amostra, concedendo mais dados perecíveis de análise e focando nas funções com maior percentagem de população. Ademais, sugiro também, em futuras investigações, uma maior abordagem das teorias de Skinner e de Vroom que penso que podem contribuir de forma mais significativa, se forem melhor exploradas.

Espero que o meu estudo possa acrescentar valor às temáticas relacionadas com a gestão de recursos humanos, em particular, no que diz respeito à temática de sistema de

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

recompensas, de motivação e às teorias da motivação selecionadas, uma vez que, foi possível obter pontos de vista interessantes e realistas que, embora seja um caso de estudo no setor automóvel em específico, pode ser transportado para outras realidades e quem sabe, até aprofundado.

Esta dissertação pode contribuir também para futuras investigações na área da motivação intrínseca, relacionada com as recompensas, de forma a obter dados mais exatos e que comprovem a eficácia da parte intrínseca da motivação.

Em virtude dos factos que foram analisados, é imperativo que as organizações percebam a importância de conhecerem as pessoas que permitem que tudo funcione, quem são, o que procuram e o que as motiva, para que possam tornar os seus sistemas de recompensas num método infalível de obtenção de resultados, para valorizar e, consequentemente, promover o sentimento de motivação dos seus trabalhadores.

Considerando, podemos concluir que as pessoas, a longo prazo, vão permitir e fazer parte da evolução das organizações e da sua evolução no mercado, desde que sejam valorizadas de forma equitativa e justa. No fim tudo, a gestão dos sistemas de recompensas está alocada ao departamento das pessoas que trabalham com as pessoas e para as pessoas, o departamento de recursos humanos.

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

### Bibliografia

- Amorim, D. V., Ferreira, R. S., & Abreu, N. R. (2008). *Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos*. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. [Microsoft Word - 222\\_222\\_Art\\_SEGeT\\_2008.doc](#)
- Andrade, R. (2003). *Colapsos reparações de sentido nas organizações*. Minerva. [Colapsos e Reparações de Sentido Nas Organizações | PDF | Retórica | Comunicação](#)
- André. (2024, fevereiro). A Teoria do Reforço de Skinner e a Motivação. *Psicanálise Blogue*. <https://psicanaliseblog.com.br/a-teoria-do-reforco-de-skinner-e-a-motivacao/>
- Armstrong, M. (2010). Armstrongs Handbook of Human-resource Management Practice (11th ed.). *Human Resource Management International Digest*, 18(4). <https://doi.org/10.1108/hrmid.2010.04418dae.001>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management pratice* (13th ed.).
- Baron, R. A. (1991). Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*, 1–8.
- Bergami, C. W., & Coda, R. (1990). *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. (1<sup>a</sup>edi). Atlas.
- Bernardo, A. M. F. (2023). *O impacto do sistema de recompensas na satisfação no trabalho—Estudo caso numa empresa de consultoria*. Dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, Instituto superior de contabilidade e administração de Lisboa, Instituto Politécnico de Lisboa.
- Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos* (4<sup>a</sup> ed.). Universidade Técnica de Lisboa.
- Bonilla, M. A. M. (2013). *Recompensas e retenção de profissionais voltados para atividades de conhecimento em organizações*. Dissertação de mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Repositório de Teses. [Recompensas e retenção de profissionais voltados para atividades de conhecimento em organizações](#)
- Bouça-Nova, C. A. F. (2013). *A satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas: Um estudo empírico em cooperativas agrícolas da Região Norte de*

## **A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

*Portugal.* Dissertação de mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Escola superior de estudos industriais e de gestão, Instituto Politécnico do Porto. Repositório de Teses. [Microsoft Word - DissertaçaoF A satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas um estudo empírico em cooperativas agrícolas da Região Norte de Portugal](#)

Brett, J., Cron, W., & Slocum Jr, J. (1995). Economic dependency on work: A moderator of the relationship between organizational commitment and performance. *Academy of Management Journal*, 261–271. [\[PDF\] Economic Dependency on Work: Testing the Direct and Indirect Effects on Commitment and Citizenship in a Volatile Economy | Semantic Scholar](#)

Bruner, J. S. (1966). *Toward a Theory of Instruction*. Cambridge, Mass., Belknap Press of Harvard University. [Toward a theory of instruction : Bruner, Jerome S. \(Jerome Seymour\) : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive](#).

Buffa, E. S. (1980). Research in operations management. *Journal of Operations Management*, Volume 1, 1–7. [Research in Operations Management - ScienceDirect](#)

Cabanas, S. A. S. (2019). *A Influência das Recompensas pelo Desempenho na Motivação Intrínseca do Indivíduo*. Dissertação de mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Economia, Universidade do Porto. Repositório Aberto da Universidade do Porto. [Repositório Aberto da Universidade do Porto: A Influência das Recompensas pelo Desempenho na Motivação Intrínseca do Indivíduo](#)

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

Camara, P. B. (2016). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. (4<sup>a</sup>ed). Alfragide: Dom Quixote.

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6<sup>a</sup>ed.). Alfragide: Dom Quixote.

Campos, A. C. S. (2020). *A relação entre sistemas de recompensas, remuneração, motivação e satisfação no trabalho*. Dissertação de mestrado em Gestão de Empresas, Instituto Universitário da Maia - ISMAI. Repositório Científico da UMAIA. [Repositório Científico da UMAIA: A relação entre sistemas de recompensas, remuneração, motivação e satisfação no trabalho.](#)

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

Cardoso, M. P. (2014). *Políticas de Remuneração como um Sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal. Repositório Comum. Repositório Comum: Políticas de Remuneração como um Sistema de Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Carvalho, F. (2021). *A influência do sistema de recompensas na satisfação organizacional dos Sargentos do Exército Português*. Dissertação de Mestrado Integrado em Administração Militar. Academia Militar. Repositório Comum Repositório Comum: A influência do sistema de recompensas na satisfação organizacional dos Sargentos do Exército Português.

Chase, R. B. (1980). A classification and evaluation of research in operations management. *Journal of Operations Management*, volume 1, 9–14. A classification and evaluation of research in operations management - ScienceDirect

Chaves, C., Maciel, E., Guimarães, P., & Ribeiro, J. C. (2000). *Instrumentos Estatísticos de Apoio à Economia: Conceitos Básicos*. Amadora: McGraw-Hill.

Chiang, F. F. T., & Birtch. (2006). *An Empirical Examination of Reward Preferences within and accross National Settings*. Cambridge: Management International Review. 573–596.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações* (4<sup>a</sup>ed.). Manole.

Costa, D. (2015). *A Relação entre a Motivação Laboral e os Valores dos Indivíduos – o caso da Simoldes Plásticos*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação com especialização em Comunicação Estratégica. Universidade Nova de Lisboa. Repositório Universidade Nova. RUN: A relação entre a motivação laboral e os valores dos indivíduos – o caso da Simoldes Plásticos.

Cunha, M. P., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8<sup>a</sup>Edição). Editora RH, LDA.

Cunha, M. P., Gomes, J. F. A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3<sup>a</sup> ed). Edições Sílabo.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. & N. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (7<sup>a</sup> Edição). Editora RH, LDA.

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (2<sup>a</sup>ed.). Edições Sílabo.
- Daft, R. L. (2010). *Management* (6<sup>a</sup>ed.). Andover : South-Western/Cengage Learning.  
[Management : Daft, Richard L : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive](#)
- Fajoli, A. (2021). *Abordagens à gestão de recompensas em empresas multinacionais: Uma revisão sistemática da literatura*. Dissertação de mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto. Repositório P.Porto. [Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto: Abordagens à gestão de recompensas em empresas multinacionais: uma revisão sistemática da literatura](#)
- Favaretto, F. (2001). *Uma contribuição ao processo de gestão da produção pelo uso da coleta automática de dados de chão de fábrica*. Tese de doutoramento para obtenção do Título de Doutor em Engenharia Mecânica, Escola de Engenharia de São Carlos. Biblioteca Digital USP. [Uma contribuição ao processo de gestão da produção pelo uso da coleta automática...](#)
- Ferraz, M. (2023). *A Gestão de carreiras e de recompensas na retenção de talento(s): Um estudo caso no setor do retalho e Portugal*. Dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Politécnico de Gestão e Economia.
- Fishbach, A., Woolley, K. (2022). The Structure of Intrinsic Motivation. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122.
- Fortin, M. (2003). *O Processo de Investigação—Da Concepção à Realização*. Lusociência.
- Freitas, J. F. (2020). *O sistema de recompensas enquanto fator de (in)satisfação e (des)motivação numa empresa de restauração: Eficácia percebida e propostas de melhoria*. Dissertação de mestrado em Gestão de Recurso Humanos, Universidade do Minho. Repositório UM. [Universidade do Minho: O sistema de recompensas enquanto fator de \(in\)satisfação e \(des\)motivação numa empresa de restauração: eficácia percebida e propostas de melhoria](#).
- Gil, C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6<sup>a</sup> Edição). Atlas S.A.

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

Godinho, H. S. V. (2022). *Da empresa ao colaborador: Análise das Relações de trabalho, satisfação e motivação dos colaboradores da Empresa Eletricidade dos Açores, S.A. (EDA, S.A.)*. Dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais (Gestão de Recursos Humanos), Universidade dos Açores. Repositório UAC. Repositório da Universidade dos Açores: Da empresa ao colaborador : análise das relações de trabalho, satisfação e motivação dos colaboradores da Empresa Eletricidade dos Açores, S.A. (EDA, S.A.)

Gomes, C. M. A. V. (2012). *Sistemas de Recompensas e Cultura Organizacional*. Dissertação de mestrado em Gestão, Especialização em Recursos Humanos, Universidade de Évora. Repositório Universidade de Évora. Repositório Digital de Publicações Científicas: Sistema de recompensas e cultura organizacional.

Gonçalves, C. (2018). *A gestão de recursos humanos num projeto imobiliário na região do Algarve [Relatório de Estágio]*. Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade do Algarve. UALg. A gestão de recursos humanos num projeto imobiliário na região do Algarve.

Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo, Sentidos e Formas de Uso*. Principia.

Hipólito, J. A. M. (2000). *Sistema de recompensas: Uma abordagem atual*. Atlas.

Hipólito, J. A. M. (2004). *Recompensas em Organizações que Atuam no Terceiro Setor: Análise a partir de seus pressupostos orientadores*. Tese de doutoramento para obtenção do título de Doutor em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Repositório da produção USP. ReP USP - Detalhe do registro: Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor: análise a partir de seus pressupostos orientadores.

Hoxha, S., Ramadani, R. (2024) The Impact of Intrinsic Motivation on the Sustainable Extra-Role Performance with the Mediating Role of Job Engagement. Sustainability. 10.3390/su16177643.

Jessen, J. T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. Journal of Comparative Social Work, 5(1), 21–38. <https://doi.org/10.31265/jcsw.v5i1.51>

Kressler, H. W. (2003). *Motivate and Reward: Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success*. Macmillan.

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

- Lawer, E. E. (2011). Creating a new employment deal: Total rewards and the new workforce. Em *Organizational Dynamics* (Vol. 40, pp. 302–309).
- Lawler III, E. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. <https://archive.org/details/strategicpayalig00lawl/page/n335/mode/2up>
- Lawler III, E. (1994). *The design of effective reward systems*. Center of Effective Organizations Publication.).
- Lousã, M., Santos, J., & Cabral, A. (2018). *Como fazer trabalhos académicos—Guia prático para elaborar projetos, relatórios, teses, dissertações, artigos e muito mais*. (1<sup>a</sup>edição). Porto Editora.
- Machado, D. C. (2017). *Sistema de Recompensas: Contributo para a Satisfação no Trabalho*. Dissertação de mestrado em Psicologia Social e das Organizações, Instituto Universitário de Lisboa. Repositório Iscte. [Repositório do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa: Sistema de recompensas: contributo para a satisfação no trabalho](#).
- Malhotra, N. (2010). *Pesquisa de Marketing*. Pearson: Bookman. [resumo-livro-malhotra.pdf](#)
- Marques, C. A. (1996). *Comportamento organizacional e gestão: Perspectivas e Aplicações*. In C. A. Marques & M. P. Cunha (Eds). Dom Quixote.
- Manzoor, F., Wei L., Asif M., (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Melo, A. R. E. (2017). *Motivação e desempenho na hotelaria de São Miguel*. Dissertação de mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, Universidade dos Açores. Repositório UAC. [Repositório da Universidade dos Açores: Motivação e desempenho na hotelaria de São Miguel](#)
- Minayo, M. (2002). *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. (21 Edição). Vozes. [Pesquisa Social Teoria, Método E Criatividade : Maria Cecília De Souza Minayo, Suely Ferreira Deslandes E Romeu Gomes : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive](#).
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *Journal Compensation and Benefits Review*, 80–82.

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

- Moreira, R. (2010). *Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental*. Tese de doutoramento para obtenção de título de Doutor em Ciências Sociais, Universidade Fernando Pessoa. Repositório Institucional Fernando Pessoa. [Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa: Poder e gestão de recursos humanos em Portugal: análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental](#).
- Neves, P., & Guerra, R. (2015). *Teses em Ciências Sociais—Dicas muito práticas*. Sílabo.
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. (2008). *Employee motivation. Harvard business review*. 78–84.
- Novo, B. M. C. (2017). *Produção, Produtividade e Competitividade em PMEs*. Dissertação de mestrado em Engenharia Mecânica e Gestão Industrial, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu, Instituto Politécnico de Viseu. Repositório Científico Instituto Politécnico de Viseu. [Repositório Científico do Instituto Politécnico de Viseu: Produção, produtividade e competitividade em PMEs](#)
- Pacheco, F. C. A. (2021). *O Impacto dos Sistemas de Recompensa na Motivação e Satisfação dos Trabalhadores*. Dissertação de Mestrado, Ciências Económicas e Empresariais (Gestão de Recursos Humanos), Universidade dos Açores. Repositório UAC. [Repositório da Universidade dos Açores: O impacto dos sistemas de recompensa na motivação e satisfação dos trabalhadores](#).
- Pedro, A. V. M. (2015). *Motivação intrínseca no processo de ensino/aprendizagem*. Dissertação de mestrado em Educação Pré-escolar e 1.º Ciclo do Ensino Básico, Escola Superior de educadores de infância Maria Ulrich. Repositório Comum. [Repositório Comum: Motivação intrínseca no processo de ensino/aprendizagem](#)
- Pereira, A. I. R. (2017). *Avaliação de desempenho: Conceções e práticas organizacionais*. Dissertação de mestrado em Educação (área de especialização em Formação, Trabalho e Recursos Humanos), Universidade do Minho. Repositório UM. [Universidade do Minho: Avaliação de desempenho: conceções e práticas organizacionais](#).
- Pereira, T. C. O. (2022). *Sistema de recompensas e motivação nos colaboradores do setor hospitalar*. Dissertação de mestrado em assessoria de administração, Instituto Superior de contabilidade e administração, Instituto Politécnico do Porto.

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

- Repositório P.Porto. [Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto: Sistema de recompensas e motivação nos colaboradores do setor hospitalar.](#)
- Pillet, M., Chantal, M., & Courtois, A. (2007). *Gestão da Produção: Para uma gestão industrial ágil, criativa e cooperante*. (5<sup>a</sup> Edição). Lidel.
- Pinguine, J. A. (2021). *Contributo do sistema de recompensas para a satisfaçāp dos trabalhadores dos empreendimentos turísticos da cidade Deinhambane*. Dissertação para obtenção de grau de licenciatura em Animação Turística, Escola Superior de Hotelaria e Turismo de Inhambane, Universidade Eduardo Mondlane. [Repositório Uems - Monografias. Repositorio UEM Monografias.](#)
- Pitacho, L. A. P. F. (2020). *Orientação para o Trabalho: Perfis e Contribuições para a Eficácia dos Sistemas de Recompensas*. Tese de doutoramento para obtenção de título de Doutor em Ciências Sociais na Especialidade Comportamento Organizacional, Instituto Superior de ciências sociais e politicas, Universidade de Lisboa. [Repositório da Universidade de Lisboa: Orientação para o Trabalho: Perfis e Contribuições para a Eficácia dos Sistemas de Recompensas.](#)
- Pontes, J. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema (Boletim de Educação Matemática)*, 105–132.
- Praciano, W. D. D., Bezerra, S., Silva, L., & Morgado, E. (2021). Motivação: Um estudo de reconhecimento entre empregados e empregadores em uma cidade no norte do estado do Ceará. *Editorial Universitat Politècnica de Valéncia*, 769–777.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigações em Ciências Sociais*. (5<sup>a</sup> edição). Gradiva.
- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 52–63.
- Reis, M. S. (2023). *Utilização das competências adquiridas e satisfação com o emprego: Uma análise empírica*. Dissertação de Mestrado, Ciências Económicas e Empresariais, Universidade dos Açores. [Repositório da Universidade dos Açores: Utilização das competências adquiridas e satisfação com o emprego: Uma análise empírica.](#)
- Rito, P. (2005). O sistema de recompensas – remunerações e benefícios. *Revista TOC*.
- Robbins, S. P. (2006). *Comportamento Organizacional* (11<sup>a</sup>ed.). Pearson: Prentice Hall.

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

- Rosa, A. (2012). *Sistema de recompensas – Estudo de um caso*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal. Repositório Comum. [Repositório Comum: Sistema de recompensas: estudo de um caso](#).
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(54–67).
- Sarkar, J., Jena, L., Sahoo, K. (2021). Mediating role of need satisfaction on total reward management towards retention: a conceptual framework. Vilakshan - XIMB Journal of Management. 10.1108/XJM-03-2021-0083
- Saunders, M., Lewis, P., & Lewis, A. (2009). *Research methods for Business Students*. Pearson, New York.
- Silva, F. C. M. (2018). *O Sistema de recompensas e o bem-estar no trabalho: A influência do fator idade*. Dissertação de mestrado em Psicologia, Universidade Católica Portuguesa. Veritati - Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. [Veritati - Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa: O sistema de recompensas e o bem-estar no trabalho : a influência do fator idade](#).
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2012). *Princípios da gestão das organizações*. Rei dos Livros.
- Souza, C. L. (2018). *Teoria das Expectativas de Vroom*.
- Spector, P. E. (2000). *Industrial and Organisational Psychology: Research and practice*. (2<sup>a</sup>ed.). Chichester: John Wiley & Sons, Inc.
- Spiro, R. L., Rich, G. A., & Stanton, W. J. (2009). *Gestão da força de vendas*. McGraw-Hill.
- Steers, R. M. (1987). *Motivation and Work Behavior*. McGraw-Hill.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3<sup>a</sup> Edição). Escola.
- Vinha, T. (2009). *A motivação do aluno: Contribuições da psicologia contemporânea*. (3<sup>a</sup> edição). Vozes.
- Von Glinow, M. A. (1985). *Reward strategies for attracting, evaluating and retaining professionals*. *Human Resource Management*, 24(2), 191-206.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York : Wiley.
- Wiley, J., & Sons. (2007). *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: A Comprehensive Guide for HR Professionals*. WorldatWork®.

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

Wyse, R. D. M. (2018). Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano.

*Revista de Ciências Gerenciais*, 22(36), 134–147. <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2018v22n36p134-141>

## **ANEXO 1**

### **Recolha de dados: Pedidos aos participantes das entrevistas**

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

Exmo. (a) Srs. (as),

Chamo-me Joana Pereira, aluna do 2º ano do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Escola Superior de Gestão, pertencente ao Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia. Encontro-me, atualmente, a redigir a minha dissertação sobre “A influência do sistema de gestão de recompensas na motivação intrínseca: Estudo caso sobre a gestão de produção numa empresa do setor automóvel”.

Esta investigação pretende perceber de que forma é que a gestão de um sistema de recompensas numa organização do setor automóvel pode impactar a motivação intrínseca dos seus colaboradores e, para que seja possível obter dados para analisar esta questão preciso da vossa colaboração neste estudo, através de uma entrevista.

O tratamento dos dados recolhidos será realizado de forma anónima e confidencial, independentemente dos resultados obtidos que serão de uso exclusivo para análise estatística e de conteúdo relacionado com a minha dissertação.

Estou à disposição para elucidar qualquer dúvida que possa surgir durante todo o processo.

Muito obrigada pelo vosso contributo.

Com os melhores cumprimentos,

Joana Pereira

**ANEXO 2**  
**Guião das entrevistas**

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

Guião de Entrevista:

A Influência do sistema de gestão de recompensas na motivação intrínseca: Estudo caso sobre a Gestão de produção numa empresa do setor automóvel.

1. Defina o conceito de recompensa. Justifique.
2. O que significa, para si, recompensa dentro das organizações?
3. Qual é a importância que dá a uma gestão de recompensas, na sua vida pessoal?  
E a nível organizacional? Justifique.
4. O que é para si um sistema? Justifique.
5. Que sistemas é que identifica na organização? Justifique.
6. A organização como um todo é um sistema mais fechado ou mais aberto?  
Justifique.
7. O que é para si um sistema de recompensas?
8. O que significa para si gerir recompensas? Concretize.
9. Como diferencia: Gestão de recompensas de sistema de recompensas.
10. A quem compete gerir o sistema de recompensas, dentro de uma organização?  
Justifique.
11. Estrategicamente a Gestão de recompensas faz parte das preocupações e das políticas da Gestão Geral. Justifique detalhadamente.
12. A Gestão de recompensas pressupõe uma maior incidência nas hards ou nas soft skills? Concretize.
13. O que significa motivação? Justifique.

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

14. Satisfação e motivação podem ser confundidos? Elabore sustentadamente o seu raciocínio.
15. Pensando no seu dia-a-dia, que ações a leva-cabo para cumprir uma e outra?  
(Relacionar com pergunta anterior)
16. Como caracteriza a Gestão de Recursos Humanos na organização, em traços gerais? Existe mais uma gestão de pessoas ou uma gestão de pessoal?
17. Para atingirem os resultados pretendidos prioriza com maior destaque as necessidades básicas ou de autorrealização? Concretize.
18. Qual a importância da gestão de expectativas na Gestão do sistema de recompensas? Justifique.
19. As funções extra papel podem ajudar na progressão de carreiras?
20. Motivação intrínseca e felicidade são duas fases da mesma moeda? Justifique, abordando a temática na ótica da gestão de recompensas.
21. Qual é o papel da gestão da produção no sistema de recompensas da organização?  
Justifique.

## **ANEXO 3**

### **Análise de conteúdo (Tabelas)**

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

Categoría	Dimensões	Análise de conteúdos - Indicadores
Gestão de recompensas e sistema de recompensas	Conceito de recompensas	<p>“Para mim, é o pagamento de um valor correspondente ao acordo que foi feito com esse colaborador para uma determinada função. Ou seja, para mim, uma recompensa é o cumprimento de um acordo que foi feito entre duas partes, a parte do empregador e a parte do trabalhador, isso é que é a recompensa. (E1, P4)”</p> <p>“É algo em troca, ou seja, é gratificar, ao fim ao e cabo, a pessoa pelo seu desempenho. Podendo ser recompensas variadas. (E2, P15)”</p> <p>“Recompensa é quando formas uma equipa, quando tens um objetivo, chegas ao final do objetivo e que tens um indicador alcançado. Isso para mim é a principal conceito de recompensa, quando alcanças os teus objetivos. (E3, P25)”</p> <p>“A definição do conceito de recompensa é a forma de motivar e incentivar os colaboradores dentro de uma organização, fazendo com que os mesmos se sintam reconhecidos, através de aumentos salariais, prémios, promoções, seguros, cesta do bebé, que nós temos aqui na empresa, e desconto dos medicamentos. (...) Significa que as organizações conseguem incentivar e motivar os colaboradores quer de uma forma, através da</p>

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

	<p>valorização pessoal, quer a nível da valorização monetária, que é o que irá trazer benefícios para ambas as partes. Colaborador versus organização. (E4, P29)”</p> <p>“Reconhecimento, incentivo extra pela concretização dos objetivos propostos. (E5, P35)”</p> <p>“O conceito significa premiar, compensar algo a alguém, ou seja, oferecer algo além da base, de acordo com o contributo prestado. (E6, P40)”</p> <p>“Uma recompensa, para mim, significa que é algo que nós recebemos por algo que nós fizemos ou por algo que nós proporcionamos. Isto para mim é uma recompensa, porque é recompensar, ou seja, é compensar algo que nós fizemos. (...) Uma recompensa, se quer saber também o que é que eu entendo, por exemplo, uma recompensa pode ser, por exemplo, eu não sei, familiar, pode ser um gesto de um familiar. Pode ser um abraço, pode ser um beijo, pode ser uma palavra, pode ser uma mensagem até. Certo. Às vezes até é um olhar, é uma recompensa. Porque depende do olhar, um olhar pode ser assim, só um olhar dizer, fizeste bem ter dito isto, fizeste bem-estar aqui presente neste momento, fizeste bem dar um telefonema, fizeste bem dar um abraço ali ao meu irmão. Qualquer coisa, estás a perceber, isso é uma recompensa. (E7, P44)”</p> <p>“(...) definiria a recompensa como o culminar de um para-ação-reação que visa, de forma positiva, ou reconhecer, ou apreciar, ou levar em consideração algo que foi o nosso tempo dispensado, o nosso gesto, a nossa atenção. (...) dentro desta organização específica (...) Esta noção de ver o nosso trabalho reconhecido, valorizado, é muito importante para todos nós e para algumas pessoas. E as recompensas podem vir de várias formas, sejam elas através de benefícios, sejam elas através de otimização de</p>
--	---

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

	<p>competências, mas essencialmente aquilo que eu considero que é a mais valorizada e a menos considerada é, sem dúvida, a remuneração mensal. (E8, P45)”</p> <p>“Uma recompensa é um prémio que se recebe devido a algo de bom que foi feito, ou até devido ao que somos na vida. É quase como se fosse um presente que recebemos por sermos bem-comportados. (...) Dentro de uma organização, a recompensa é algo que nos é oferecido pelo trabalho que desempenhamos. Pode ser físico ou não, mas é quase como um obrigado que a empresa nos está a dar. (E9, P58)”</p>
Conceito de sistema de recompensas	<p>“Um sistema de recompensas é aquilo que tu tens desenhado no teu processo de gestão de pessoas e de gestão de recursos humanos, aquilo que tu tens desenhado no sentido de dares recompensa às pessoas que aqui trabalham, ou seja, é os regulamentos que tu tens, é os procedimentos que tu tens, é os standards que tu tens, tudo isso forma esse sistema. (...) é um conjunto de pessoas e de protocolos e definições de caminhos e de tarefas que todo um conjunto de pessoas tem de realizar para depois termos determinado output e conseguirmos concretizar isso num sistema de recompensas. (E1, P6)”</p> <p>“Um sistema de recompensas, portanto, acho que é estar dentro da tal organização, dos tais grupos de trabalho, de tal cadeia de trabalho, existir aqui algo que em função dos resultados possa premiar esse grupo de pessoas. (...) Com valores diferentes ou não, com níveis diferentes ou não. Seja um elo de ligação dos eventos próprios elementos. (E2, P16)”</p> <p>“Um sistema de recompensas é uma ferramenta que as organizações possuem para avaliar, motivar e reconhecer, quer a nível da atitude e competências, os seus colaboradores de uma forma justa. Posso dar um exemplo: aqui na empresa, há 7 ou 8 anos atrás, eu já era coordenador e a forma com que era dada a</p>

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

	<p>recompensa era abrir um Excel e era possível dar 3% de aumentos, mas era o coordenador que decidia se era 3%, se era 1%, se era 2%, desde que não ultrapassasse os 3%. (E4, P30)"</p> <p>"Um conjunto de regras e objetivos que, ao serem cumpridos, serão reconhecidos como um extra, o prémio. (E5, P36)"</p> <p>"Um sistema baseado no mérito, um sistema de bónus para recompensas, de desempenho prestado, não colocando em causa outros aspectos. (E6, P41)"</p> <p>"(...) um sistema para mim é (...) pode ser uma pessoa que vai evoluir na sua carreira e nós vemos isso, para mim é uma recompensa isso para mim é uma das recompensas que eu digo que realmente fazem sentido eu entrei para aqui como operador. (E7,50)"</p> <p>"Um sistema de recompensas é o conjunto de todas as recompensas que a organização oferece a todos os colaboradores. (E9, P59)"</p>
Gestão de um sistema de recompensas na organização	"Gerir recompensas significa tu poderes ter a dimensão do todo para poderes trabalhar a parte da forma mais equitativa e mais justa com toda a organização. Por exemplo, o sistema de recompensas aqui na empresa pressupõe que tu concretizes um conjunto de atividades, que tenhas uma visão global para depois poderes agir, que vais agir muitas vezes de forma particular, que nesse caso possas ser o mais justa possível, o mais equitativa possível e seres menos influenciada pela arbitrariedade, seja do momento, seja das tuas emoções, seja de outros fatores que podem interferir, que poderiam interferir nessa equidade e nesse equilíbrio, nessa justiça que um sistema destes deve ter quando implica muitas pessoas. Então, o que o sistema te ajuda é nisso mesmo, é tu poderes ter uma visão do todo para poderes agir de forma particular, mais equitativa e com uma visão sempre do

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

		<p>todo e não da parte. Estares livre de pressões ou fatores externos que poderiam distorcer essa recompensa. (E1, P6 e P7)”</p> <p>“(...) dentro de uma organização tem de haver uma interligação. Primeiro o grupo ao qual a empresa pertence, no nosso caso, tem de disponibilizar uma verba, se não é impossível lá chegar. Depois a administração tem de balizar a verba para podermos dar ao sistema de recompensas, de seguida entram os recursos humanos, que dentro dessa verba vai também balizar o que pode ser dado, até que chegam os coordenadores, que avaliam dentro de uns parâmetros. E que ajudam a tornar possível que seja feito. (E4, P31)”</p> <p>“Neste momento, eu acho que a empresa não gera recompensas, porque estão definidas as regras e atingimos os objetivos e é igual para toda a gente, de cada nível hierárquico. (...) para mim, a gestão das recompensas é eu ter a capacidade, em função daquilo que eu observo, no impacto de cada um, eu fazer a gestão das recompensas à minha maneira. (...) isso não acontece porque está definido em função dos objetivos. (E5, P36)”</p> <p>“Gerir recompensas significa fazer com que as recompensas alcancem a pessoa que é premiada, de forma justa. (...) Compete aos RH gerir o sistema de recompensas, conjuntamente com os restantes departamentos, mas é o departamento das pessoas que faz acontecer e que controla a forma como é gerido. Eu, enquanto chefia, tenho de ajudar a que a gestão seja possível através das indicações dos Recursos Humanos. (E9, P59)”</p>
Motivação	Conceito motivação	de “Então, motivação, para mim, eu resumo motivação a um propósito. Eu acho que o grande fator motivacional é o propósito que tu colocas naquilo que tu estás a fazer. E esse, para mim, é o maior determinante. Tudo o resto passa, ou seja, o valor que agora te deram económico daqui a um ano tem um valor relativo, a boa ou má relação que tu tens neste processo ganha uma

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

	<p>expressão muito maior do que um valor económico. Agora, o que eu acho que é determinante, e falo provavelmente mais por experiência própria do que outra coisa, o que é determinante na motivação é o propósito que tu tens, o teu why, o teu porquê. (...) Então, eu acho que quando conseguirmos responder a esta pergunta, porquê que eu estou aqui, e quando conseguimos respostas mais profundas para isso, aí a nossa motivação é maior. (E1, P8 e P9)"</p> <p>"Motivação acaba por ser aquilo que faz com que tu empregues mais ou menos o esforço no que estás a fazer, ou seja, é o que te empurra, ao fim de contas, a fazer. E a motivação acaba por fazer-te ter a tua função, se estiveres mais motivado ou desmotivado, se tiveres mais força, mais vontade, mais capacidade, mais vontade de aprender, mais entusiasmo no trabalho. Portanto, eu acho que isso também se reflete depois da solidariedade final. (E2, P18)"</p> <p>"(...) nós devemos motivar as pessoas. A forma de liderança, a forma do bem-estar, o bem-estar deles. (...) Tudo motiva. O bem-estar no trabalho acaba por motivar, tal como o bom ambiente. (E3, P27 e P28)"</p> <p>"A motivação é um processo interno. Pode ser natural ou baseado em metas que influenciam o comportamento humano, através de fatores emocionais, sociais e biológicos. Tem de haver um equilíbrio entre estes fatores. A motivação tem uma relação muito grande com ambições, desafios e tarefas, com o foco de atingir uma meta e um cumprimento de um objetivo. Quem não tiver o foco numa meta e num cumprimento de um objetivo... Não consegue lá chegar. (E4, P32)"</p> <p>"Motivação é ter motivos para... Motivos suficientes que nos levem a dar o máximo todos os dias na nossa tarefa. (E5, P37)"</p>
--	---

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

	<p>“Motivação é o entusiasmo que o trabalho causa. (E6, P41)”</p> <p>“O que eu interpreto como motivação é portanto, não quero utilizar uma palavra em inglês, é no fundo ser ... quando nós temos motivação nós no fundo estamos somos detentores de uma força que, independentemente das barreiras dos obstáculos daquilo que nos possa apresentar e o nosso trabalho apresenta-nos muitas isto focando mais no e até podemos pensar em todas as barreiras que a nossa vida pessoal nos apresenta que por muito que queiramos ser profissionais e deixá-las todas ali fora do portão nem sempre é possível às vezes trazemos algumas dessas limitações e preocupações e ansiedades e crenças mas mesmo assim conseguir superá-las em prol daquilo que é um objetivo nosso e isso pode passar por muita coisa seja levar um salário para casa e isso motivar-nos a continuar a aparecer ou querermos ser mais fazer mais, aprender mais e isso motivar-nos não só a estar aqui presentes em corpo mas também em espírito e a levárnos a querer participar mais, a fazer perguntas a tentar perceber os processos a tentar aproximar-nos de pessoas que nos possam acrescentar algo de valor isso é motivação. É quando nós deixamos para mim, deixamos a inércia e passamos à atividade. (E8, P53 e P54)”</p> <p>“Para mim motivação é o seguinte, a motivação vem também, claro que nós não podemos esquecer a nossa vida pessoal ou melhor, não devemos, e tem que haver aqui um equilíbrio então, eu diria assim de uma forma simplista quando tens a tua vida e estás bem resolvido contigo próprio que é muito importante quando estás bem resolvido contigo próprio já tens uma motivação depois, há outra coisa que eu também considero importante que é, até podes estar ou não estar bem compensado dentro da empresa que tu trabalhas, dentro da instituição onde estás a nível monetário mas tu tens motivação porquê? porque tu gostas do que fazes e eu gosto do que faço eu gosto de ajudar,</p>
--	---

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

		<p>eu gosto de entrar dentro daquilo que é a minha área e as minhas função, as minhas capacidades de ajudar os outros a sentir-se bem no fazem, a motivá-los e isso a mim preenche-me e ajuda-me a sair daqui com a consciência tranquila. Sempre que eu possa ajudar, eu ajudo. (E8, P54)"</p> <p>"A motivação é um conjunto de sentimentos que resultam em ações que nos levam a atingir um determinado objetivo. A motivação pode ser influenciada por vários fatores. (E9, P60)"</p>
Distinção entre satisfação e motivação		<p>"A satisfação eu acho que ela é momentânea e depende de pequenos acontecimentos. Fui aumentado, aí o meu chefe hoje disse-me que eu era maior, que tinha feito uma coisa extraordinária, e eu fico muito satisfeito. Hoje aconteceu uma coisa excelente no trabalho, e eu fiquei muito satisfeito, mas isso é passageiro quase sempre. A satisfação é algo, é momentâneo, é emocional, é uma coisa que... normalmente vai buscar razões mais profundas, vai... e é mais duradoura no tempo. A motivação permite-me enfrentar mais facilmente os obstáculos. Satisfação nem por isso, porque eu fiquei triste, se eu agora ficar triste com um acontecimento, fiquei triste, já não estou satisfeito. Mas a motivação normalmente mantém-te muito mais resiliente, mantém-te muito mais forte, para fazeres o teu caminho. Eu sei porque é que estou a fazer isto, é isto que me motiva a estar aqui. (E1, P9)"</p> <p>"Posso estar satisfeito, mas não estar motivado, posso estar acomodado. (E2, P8)"</p> <p>"Sim, podem ser confundidos, sim. Posso estar satisfeito com o trabalho e não estar motivado. (E3, P28)"</p> <p>"A satisfação é um sentimento de contentamento e bem-estar relacionado ao trabalho do colaborador. Quando os objetivos são alcançados ou excedem as expectativas se sente valorizado.</p>

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

	<p>Motivação é um estímulo que os colaboradores têm para atingir um determinado objetivo, como uma promoção, um prémio, às vezes só um feedback positivo por parte do chefe é bastante para se sentirem motivados. (E4, P32)"</p> <p>"A satisfação é obtida quando as faltas higiénicas estão asseguradas, ou seja, expectativas naturais. A motivação é algo que nós temos. A satisfação é quando os níveis básicos estão atingidos, ou seja, a minha necessidade básica foi assegurada e a motivação é além disso. (E6, P42)"</p> <p>"É como eu te digo, eu motivação tenho-a sempre. Às vezes, eu passo estar a passar por uma fase menos boa, mas eu tento sempre ter motivação. A nível de satisfação tem dias, tem dias bons, tem dias menos bons, tem dias que eu saio daqui e penso que podia ter feito melhor, mas em geral sim. Eu, como coordenador também faço um bocadinho de RH, alias o meu principal trabalho aqui dentro é a gestão de pessoas, é estar atento, perceber no que posso ajudar, indicar-lhes o foco e isso gera-me satisfação. (E7, P54)"</p> <p>"Eu sinto que, tanto a motivação como a satisfação, são em si oscilantes, mas eu diria que a satisfação é muito mais volátil. Na motivação, falando de mim, sinto-me constantemente motivo, tenho um objetivo muito presente na minha mente que é o meu progresso pessoal, mas também aquilo que é a minha visão para a minha equipa e aquilo que eu tenho construído e idealizado, para ser a minha marca e o meu contributo para a secção. A satisfação em si, lá está, nem sempre, a motivação permite-nos aplicar constantemente os nossos valores em prol de um objetivo, mas eles, nem sempre, obtêm os resultados que nos desejamos então a oscilação da satisfação advém um bocado daqui. Nos servimos um pouco de terapeutas, nos servimos um pouco de tudo para os operadores, mas entendemos quais os</p>
--	--

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

	<p>sinais deles, perceber quais são as suas necessidades pessoais mas também em equipa, quando nos queremos que eles trabalhem em equipa, então perceber o que podemos fazer para que as pessoas podem fazer para atingir o seu máximo potencial, para mim é satisfatório quando eles conseguem, mas quando sentimos limitações, pelos mais variados motivos, para levar esse objetivo a bom porto sentimos essa limitação. (E8, P53 e P54)”</p> <p>“Não podem ser confundidos, porque são complementares. A satisfação é um sentimento que encontramos dentro da motivação, ou seja, uma pessoa satisfeita está bem no momento presente com todas as condições apresentadas, já uma pessoa motivada para além de satisfeita tem ambição de alcançar determinados objetivos para além do que vive no momento. (E9, P60)”</p>
Motivação intrínseca e felicidade	<p>“(...) quando eu tenho claro para mim aquilo que me motiva, então eu posso experimentar a felicidade, quando sou fiel com esse objetivo e quando atinjo resultados de acordo esse propósito. Então é aí que eu experiencio a felicidade, fico feliz, propus-me a isto e isso esta a acontecer. Então isso permite-te ser feliz, então acho que estão ligadas uma a outra. Para experimentares a verdadeira felicidade interior tens de estar em paz contigo próprio e tem de existir aqui coerência com aquilo que estas a fazer e aquilo que gostavas de fazer. (E1, P14)”</p> <p>“(...), se não te sentires feliz dificilmente te sentes motivado. (...) Acho que se estiveres feliz, acho que é mais fácil estares motivado. Se não estiveres feliz, é mais fácil ver as coisas de outra forma, de uma forma mais cinzenta, mais sombria, e isso pode afetar a tua motivação. Acho que... faz toda a diferença. (E2, P22)”</p>

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

		<p>“(...) É difícil, se não há felicidade, ter motivação. (E3, P29)”</p> <p>“A motivação intrínseca é uma motivação individual que faz com que as pessoas tenham satisfação em realizar as atividades. E a felicidade é um estado emocional que depende do estado de espírito, eu posso estar bem ou posso estar mal, depende do meu estado de espírito, mental, físico e mesmo da estabilidade financeira de cada um. Claro que se o sistema de recompensa for satisfatório reconhecendo e motivando o colaborador pode influenciar nos fatores que numerei anteriormente. (E4, P34)”</p> <p>“(...) eu acho que se uma pessoa não for feliz vai ter dificuldades a se motivar. Elas estão ligadas. (E5, P39)”</p> <p>“O entusiasmo que o trabalho pode provocar nas pessoas desperta o sentimento de felicidade. (E6, P44)”</p> <p>“Eu acredito que uma pessoa pode não estar feliz naquele momento, mas está a tentar sentir-se feliz e está a caminhar para isso, e por isso pode estar motivado. Mas se uma pessoa está feliz, na minha opinião, está motivada. (E7, P57)”</p> <p>“Não, e a melhor explicação que te posso dar é que eu me sinto intrinsecamente motivado, mas não me sinto feliz. (E8, P57)”</p> <p>“Sempre que o colaborador se sente recompensado e valorizado pelo seu trabalho e dedicação lava a um sentimento de felicidade e motivação. A felicidade vem do que sente no momento, ou seja, fica feliz por ter sido reconhecido e recompensado, o que leva a uma motivação de querer alcançar ainda mais. Portanto sim, acho que podemos considerar duas fases da mesma moeda. (E9, P61)”</p>
Recursos Humanos	Gestão de pessoal e gestão de pessoas	<p>“(...) Este é um caminho, provavelmente, um objetivo sempre por atingir. Eu gosto de o ver assim. Não posso ser ingênuo ou ter uma visão tão redutora, por ter uma determinada ambição, eu</p>

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

	<p>não posso ser redutor ao ponto de dizer que os recursos humanos fazem só uma gestão pessoal e qualquer coisa a mais, fazem, claramente, as duas. Acho que os recursos humanos têm uma dimensão já considerável de gestão de pessoas. Sinto, naquilo que é o trabalho desse departamento, sinto diretamente comigo e por isso eu não tenho dúvidas que os recursos humanos têm uma dimensão considerável de gestão de pessoal e se quiseres percentagens, eu diria que superior a 50%, fazem trabalho de gestão de pessoas. (...) E não há aqui um único corpo e uma única coisa. Não são coisas distintas. (E1, P10)”</p> <p>“Em relação ao conceito gestão de pessoas, acho que já houve uma fase em que, de uma forma geral, havia a percepção que havia questões a melhorar. Acho que, ultimamente, tem havido um esforço maior. Acho também que esta questão das gestoras de talento ajudou. Acho que foi positivo, acho que criou aqui uma proximidade e um elo entre a RH e as pessoas, a produção, no nosso caso, mas também as pessoas no terreno. Acho que existiu uma proximidade e acho que, no passado, existia uma barreira muito grande e havia pessoas que passavam aqui anos e não contactavam com ninguém dos RH, não iam ao RH, havia uma barreira muito grande e acho que a criação das gestoras de talento foi importante. Essa figura aproxima os recursos mais das pessoas e acho que a assim é que está correto. (...) (E2, P19)”</p> <p>“Eu diria que a burocracia e o burocrático é menos, é mais a gestão de pessoas. (E3, P28)”</p> <p>“Eu acho também que há aqui uma interligação entre ambas. Por um lado, a gestão de pessoas que tem mais a ver com o recrutamento a seleção, o desenvolvimento, a formação e a avaliação. E por outro lado, a gestão pessoal que tem a ver com os pagamentos a tempo e horas, através de um controlo de ponto</p>
--	---

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

	<p>eficaz e o cumprimento das leis do trabalho, ou seja, são coisas que estão interligadas, mas que uma é mais do ponto de pagamentos mais burocrático e outro mais direcionado para o colaborador dando informação. (E4, P33)”</p> <p>“Eu acho que estamos a caminhar no sentido de melhorar a gestão das pessoas. Estamos a dar passos contínuos ao longo do tempo que eu cá estou a trabalhar, já vai fazer oito anos, já é muito tempo e sinto que já estou a acompanhar alguma evolução nesse sentido. Acho que cada vez estamos mais próximos das pessoas. Acho que ainda falta melhorar alguns aspectos. (E6, P42)”</p> <p>“Eu penso que devia de haver aqui uma articulação, daquilo que é a gestão de pessoas e daquilo que é gestão de pessoal e passo a explicar: Nós temos aqui uma panóplia de gestores que vão desde os 23 anos, por aí, até aos 50 e muitos anos, gestores de pessoas, e então também se fala agora nas pessoas do novo milénio, a partir de 2000 e que são muito diferentes, eu acho essa questão muito pertinente e muito interessante, a mistura de gerações. Eu, neste momento, já podia ser pai de muitos gestores e a minha forma de pensar é diferente da vossa, aquilo que era o meu padrão, em termos de trabalho e de um bom colaborador, provavelmente é diferente dos mais novos, apesar de poder estar próximo há ideias que se cruzam, mas também há algumas desviadas e aí nós falhamos. Devia de haver uma articulação, uma formação, para os vários gestores, um trabalho em conjunto para que nós estivéssemos todos, minimamente, alinhados e soubéssemos o que estávamos a tratar e de que forma, para facilitar a gestão. A verdade é esta, é geracional, temos aqui pessoas que já nasceram em 1990 e muitos, até em 2000 e muitos e nós temos de saber trabalhar com essas pessoas, e percebê-las, perceber que um jovem de hoje não tem a mentalidade que eu tinha há 35 anos atrás, e eu não posso olhar para o jovem com</p>
--	---

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

	<p>essa ideia, com ideia que não pensa como eu e por isso não serve, tenho que ter algum cuidado e isso é um trabalho, na minha opinião, que não existe cá dentro, que depende um bocado de cada tipo de chefia. Devia de haver aqui, no mínimo, um padrão, como há com tantas outras coisas e não há. Eu tenho de me adaptar consoante cada perfil, mas isto é tudo a mesma organização. (E7, P56)”</p> <p>“Nós, enquanto setor automóvel, enquanto produção, nós não valorizamos o suficiente aquilo que é ter uma pessoa dedicada a 100% ao seu posto de trabalho. Nós temos sofrido também com uma vaga de pessoas que encaram o trabalho como algo volátil, quase dispensável, mas a verdade é que quando temos uma pessoa que concentra em si todas as características que temos vindo a falar esteja motivada, esteja satisfeita, consegue fazer no seu posto de trabalho tudo, só não consegue fazer aquilo que não lhe permitimos fazer, aquilo que impedimos de fazer. Aquilo que vem, desde a gestão de pessoal até à gestão de pessoas, seja desde o momento que começamos a contratar, ou seja, contratar pessoas que a partir do momento que elas sabem que o contrato delas é temporário, é a termo incerto, nós temos dois tipos de perspetiva: aqueles que pensam que a qualquer momento podem leva um pontapé no rabo, que não vale apena empenhar-me, ou alguns que penso que a qualquer momento podem levar um chuto no rabo e então pensam que vale a pena começar a fazer alguma coisa, existem muitos mais, infelizmente, do primeiro caso do que do segundo. Por isso é que a nossa rotatividade é enorme, eu acho que isto acontece porque o nosso esforço para tornar o trabalho apelativo à entrada tem-se perdido, eu acho que a empresa coloca a responsabilidade ao trabalhador do género “mostra, mostra que vale a pena que se perca tempo, dinheiro e investimento contigo” e até lá és só mais um, então isto reflete-se nas equipas, principalmente quando perdemos pessoas que</p>
--	--

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

	<p>tinham um espirito de contribuição para a empresa são substituídas por pessoas que não têm este afinco, se calhar não vou dizer amor à camisola, mas que não têm esta vontade de levar as coisas para a frente e então perde-se capacidade, perde-se trabalho, perde-se dinheiro, perde-se tempo a ir contratar ao mercado quando podímos estar a investir tempo nos nossos trabalhadores quando estes focos, se estivessem direcionados para oferecer condições melhores às pessoas logo à entrada, podímos reter talento de imediato, quase, claro que vai haver sempre oscilações, mas contratualmente assegurados conseguíramos fazer uma retenção muito melhor. (E8, P54 e P55)”</p> <p>“Os RH gerem as pessoas dentro da organização, realizando tarefas como: recrutamento, integração, formação, gestão de talento, gestão de expectativas, demissões, entre outras. Para além disso devem ter em conta o objetivo da organização, de se focar em dados e indicares. Considero que existem as duas, porque se torna quase impossível uma existir sem a outra. (E9, P60)”</p>
Gestão de expectativas	“A clareza das expectativas e a confiança gerada entre as partes, entre o líder e o seu coordenador, é fundamental para que depois não ocorra esse defraudar de expectativas. Então isso implica, por um lado, se eu próprio enquanto líder crio uma determinada expectativa tenho de a honrar, se não, não terão mais confiança em mim e quando não existir confiança, então é muito difícil existir qualquer trabalho e, depois também, o contrário também tem de ser claro, ou seja, quando a notícia não é boa, quando a decisão não é a melhor, eu também tenho de ter a coragem de a apresentar porque o contrário disso é uma desilusão, então eu estar atento, em permanência, aos sinais e às expectativas que as pessoas vão criando ou que eu próprio vou criando de maneira indireta, eu tenho de estar atento a isso para poder clarificar de

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

	<p>imediato, porque é muito fácil que as pessoas façam o seu juízo, todos nos fazemos juízos sobre todas as coisas, então eu posso fazer juízos sobre determinadas expectativas, então eu devo ser o mais claro possível e tentar pôr-me muitas vezes no lugar do liderado para pensar o que ele poderá estar a pensar e o quê que eu devo clarificar sobre as expectativas que podem ser geradas neste ou naquele contexto, ás vezes falamos disso, se eu digo a uma pessoa que vais fazer uma comissão de serviço aquilo que vai acontecer é que tu vais para a mesma função quando isto terminar. (E1, P12 e P13)”</p> <p>“Claro. (...) Acho que sim, acho que é muito importante haver clareza, haver boa comunicação (...) (E2, P20)”</p> <p>“Nunca se deve, nunca devemos, ou fazer com que se tenha expectativas e depois, no final, não haver uma recompensa sobre esta expectativa. (E3, P28)”</p> <p>“Tem de se ter cuidado com a gestão das expectativas versus recompensas, é um tema sensível. A gestão das expectativas é uma forma de gerir os desejos em determinados contextos, por exemplo, o produto. As pessoas devem conhecer de uma forma clara o que vai ser feito, de que forma vai ser feito e quando vai ser feito e se os objetivos são cumpridos, tem de haver aqui estes passos. Quando os objetivos são cumpridos os colaboradores, através do sistema de recompensas querem ver o seu trabalho recompensado com incentivos, reconhecimentos, motivação e retendo assim os mesmos, por isso, acho que é uma forma de reter também as pessoas dentro da nossa empresa. Quanto mais claros formos, melhor é o resultado. Acho que devemos, mesmo ao simples colaborador mostrar-lhe qual é a direção da empresa. E nós aqui temos as reuniões de remares que nos permitem ajudar nisso. (E4, P33)”</p>
--	--

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

		<p>“Faz toda a diferença, as vezes ocultam pequenos grandes detalhes. (E7, P57)”</p> <p>“A expectativa dos aumentos salariais, é um bom exemplo disso, a comunicação não fluindo causa deceção, mesmo que o objetivo tivesse sido o melhor houve uma falha. (E8, P57)”</p> <p>“É importante tanto por parte dos RH como das chefias gerir as expectativas dos colaboradores, sendo realistas com o cenário atual, mas ao mesmo tempo motivadores. Ou seja, mostrar todo o caminho que o colaborador precisa percorrer e também todas as recompensas/ progressões que poderá alcançar, ou mostrar que no momento não possível uma recompensa ou progressão, mas que está a ser gerido para uma próxima oportunidade na organização. As pessoas valorizam esse cuidado. (E9, P61)”</p>
Produção	Gestão de recompensas na ótica da gestão de produção	<p>“Tenho alguma tendência para a gestão de pessoas, eu acho que não há nada mais maravilhoso do que tu poderes concretizar os objetivos das pessoas que lideras e a produção, estando aqui na base, na maioria dos casos, tu percebes que a oportunidade é maior, em maior quantidade e é maior no salto que as pessoas podem dar. Então eu fico efetivamente muito feliz, porque também faz parte dum dos propósitos da minha função, eu estar a proporcionar a concretização de determinados sonhos a determinadas pessoas e, saber que já o fiz, a dezenas de pessoas que, eventualmente, podiam sonhar com alguma coisa, mas isso era um sonho longínquo e afinal aconteceu, isso é um motivo de muita alegria e muita felicidade para mim eu poder fazer parte dessa construção e desenvolvimento da pessoa. (E1, P14)”</p> <p>“Eu acho que faz parte do nosso papel e, finalmente, vejo isso de uma forma muito importante. Para mim é muito importante fazer, porque é promover as pessoas. Promover no sentido... De crescimento. Um crescimento pessoal, um crescimento... dá-lhes mais visibilidade na empresa, dá-lhes funções mais</p>

**A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.**

	<p>atrativas para que as pessoas se sintam bastante motivadas. E eu tento fazer parte disso. Tento que as pessoas, realmente, tento ajudá-las nesse sentido. Por isso, acho que, ao fazer isso, estamos também a contribuir para o sistema de recompensas. Porque as pessoas, afinal, acabam por ter o retorno mais à frente dessa ação que nós tivemos. (E2, P23)"</p> <p>"(...) a produção é o maior número e é de onde vem tudo, e onde estão as pessoas todas, cada patamar tem o seu trabalho. Mas se não formos produtivos, é lógico que não há nada e é muito difícil manter as pessoas (...). (E3, P29)"</p> <p>"Numa empresa tem de haver um envolvimento em conjunto entre os vários níveis gerais para que o produto ao longo do seu processo seja mais barato possível, com a maior qualidade possível, o mais eficiente possível e com os prazos estabelecidos. E também com a qualidade, podes cumprir com isto tudo, mas se a qualidade não for eficiente, tudo o que eu disse anteriormente não funcionaria. Se o produto estiver dentro destes parâmetros, será possível reconhecer e motivar todos os colaboradores intervenientes e para terminar tens aqui uma frase que diz tudo "Uma pessoa motivada é um benefício para qualquer organização." (E4, P34 e P35)"</p> <p>"Eles estão limitados às regras. (...) Não podem fazer muito. Acho que nem os diretores podem. Há alguma exceção que possa haver. É verdade. Mas estão limitados à regra. (E5, P39 e P40)"</p> <p>"Avaliação, notificação dos resultados, identificação de problemas e respetivas soluções. (E6, P44)"</p> <p>"Nós temos um papel importante, pelo menos eu tenho esse entendimento, temos de ser capazes de explicar às pessoas o que se espera. Se ele tiver o comportamento A, tem acesso a</p>
--	--

## A Influência do Sistema de Gestão de Recompensas na Motivação Intrínseca: Estudo caso sobre o departamento de produção numa empresa do setor automóvel.

	<p>determinada recompensa, se tiver o comportamento B, tem acesso a outra. Também me sinto responsável por si, por fazê-los evoluir. O sucesso deles é o meu sucesso, o insucesso deles é o meu insucesso. Portanto quando algo falha, a falha é dos dois, não é do outro só. Eu sinto-me uma peça importante, sinto que desempenho um papel importante nas recompensas dentro da organização. (E7, P57)"</p> <p>"Eu acho que tenho um papel a uma escala muito reduzida, tendo em conta a dimensão que a empresa tem. Mas eu acho que tenho uma preponderância muito grande, não em termos monetários, porque isso não vem através de mim, e eu ajudo no sentido em que permite às pessoas adquirirem todas as competências para poderem alcançar mais monetariamente, no que diz respeito ao plano de progressão de carreira, mas na minha equipa eu acho que posso fazer a diferença porque recompensas podem ser várias coisas, e uma palavra, um incentivo, ter a atenção é algo que posso dar e oferecer enquanto líder, o que procuro é fazê-los sentir bem, dentro das suas limitações, a minha influência não é em muitas pessoas, mas se eu conseguir ajudar estas pessoas a serem o melhor que conseguem, para mim é uma boa influência que consigo ter. (E8, P58)"</p> <p>"A gestão da produção tem um papel importante na gestão de recompensas, porque devem ser justos e imparciais com todos os colaboradores, utilizando por exemplo a avaliação com evidências para sustentar a gestão de recompensas e motivar as pessoas através daí. (E9, P61)"</p>
--	--

**Fonte:** Elaborada pelo autor – Joana Moreira de Sousa Pereira