

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Marta Isabel Teixeira Oliveira

**Satisfação com as recompensas e motivação
da força de trabalho: Contributos de um estudo
no setor privado português**

Marta Isabel Teixeira Oliveira **Satisfação com as recompensas e motivação da força de trabalho: Contributos de um estudo no setor privado português**

UMinho | 2018

abril de 2018



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Marta Isabel Teixeira Oliveira

**Satisfação com as recompensas e motivação
da força de trabalho: Contributos de um estudo
no setor privado português**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado

Declaração

Nome: Marta Isabel Teixeira Oliveira

Endereço Eletrónico: martaoliveira1812@gmail.com

Título da Dissertação: Satisfação com as recompensas e motivação da força de trabalho:
Contributos de um estudo no setor privado português

Orientador: Professora Doutora Carolina Feliciano Sá Cunha Machado

Ano de conclusão: 2018

Designação do Mestrado: Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, ____/____/____

Assinatura: _____

Agradecimentos

Esta dissertação não estaria completa sem uma palavra de agradecimento a todos aqueles que direta ou indireta, consciente ou inconscientemente contribuíram para a sua realização e conclusão.

Começo por agradecer aos meus pais que, na sua forma, sempre me apoiaram nas minhas decisões, e a todos os meus familiares pelo amor sempre demonstrado nas suas ações.

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Carolina Machado, pela disponibilidade e total apoio, pelas correções/orientações sempre atempadas e detalhadas, e pela motivação e palavra amiga que sempre teve nos momentos de maior desalento.

A todos os meus amigos, pela amizade e por sempre terem estado disponíveis para me ouvir e apoiar em cada momento.

Não podia terminar sem antes endereçar um especial agradecimento às empresas que permitiram que os seus colaboradores participassem neste estudo, e a estes em especial pois sem o seu contributo este projeto não seria hoje real.

A todos, o meu eterno agradecimento!

Satisfação com as recompensas e motivação da força de trabalho:

Contributos de um estudo no setor privado português

Resumo

Esta investigação tem como principal objetivo contribuir para um melhor entendimento da satisfação com o sistema de recompensas e o impacto desta na motivação intrínseca dos colaboradores.

Através de uma pesquisa de carácter quantitativo, foi aplicado um questionário a um conjunto de 107 colaboradores que atuam no setor privado português, com vista a testar um conjunto de hipóteses capazes de dar resposta aos objetivos a que esta investigação se propõe. Os dados que resultaram da implementação do questionário foram analisados com recurso ao coeficiente de correlação de Spearman, que nos permitiu analisar a correlação entre as dimensões em estudo, e ao teste de Mann-Whitney, para comparar o grau de satisfação com as recompensas entre os colaboradores em situação de contrato sem termo e os colaboradores em regime de prestação de serviços.

Os resultados revelaram níveis médios de satisfação tendencialmente mais elevados nas recompensas não financeiras, do que nas recompensas financeiras, sendo que foi a satisfação com as recompensas não financeiras intrínsecas que registou valores médios superiores. Verificou-se, ainda, um maior grau de motivação em relação aos fatores intrínsecos, face aos fatores extrínsecos. Os testes de correlação de Rho de Spearman revelaram uma correlação positiva e altamente significativa entre a motivação e a satisfação com os vários tipos de recompensas, indicando que a motivação é positiva e significativamente afetada pelas recompensas financeiras e não financeiras. Ao nível da motivação intrínseca, contudo, não se verificou uma correlação significativa com as recompensas financeiras, pelo que se pode concluir que os fatores financeiros não têm impacto na motivação intrínseca. Concluiu-se, ainda, que a situação contratual tem um impacto significativo na satisfação com as recompensas não financeiras, sendo que os trabalhadores em prestação de serviços são os mais satisfeitos com estas.

Esta investigação constitui um instrumento que faculta às organizações um maior conhecimento sobre a satisfação dos colaboradores com os vários tipos de recompensas e o impacto na sua motivação intrínseca, dando-lhes um conjunto de sugestões que lhes permitem melhor adequar as suas práticas aos interesses dos colaboradores.

Palavras-chave: Sistema de recompensas; recompensas extrínsecas; recompensas intrínsecas; satisfação; motivação extrínseca; motivação intrínseca.

Satisfaction on rewards and motivation at the workforce: Contributions from a study in the Portuguese private sector

Abstract

As major purpose, this investigation aims to contribute to a better understanding about satisfaction on the reward system and its impact on workers' intrinsic motivation.

Through a research on a quantitative basis, an inquiry was applied to 107 workers from the Portuguese private sector in order to evaluate a set of hypotheses that this investigation proposes itself to. The data resulting from the implementation of the inquiry was studied and analyzed using Spearman's correlation coefficient, which allowed us to scrutinize the dimensions in study, and Mann-Whitney's U-test in order to compare the level of satisfaction on rewards between workers with permanent contracts and contracts on the provision of services.

The results revealed intermediate levels of satisfaction with better outcome on the non-financial rewards than in the financial ones, noting that it was the non-financial intrinsic rewards that revealed higher intermediate levels. It was also shown that the motivation degree was higher to intrinsic factors than extrinsic. Spearman's Rho showed a positive and highly significant correlation between motivation and satisfaction within the different type of rewards, denoting that motivation is positive and extremely affected by the financial and non-financial rewards. However, the intrinsic motivation did not show a significant correlation with the financial rewards, leading to conclude that the financial factors don't impact on intrinsic motivation. It's concluded that the type of contract that the worker benefits has a significant impact on satisfaction on the non-financial rewards and the workers with a contract on the provision of services are more satisfied.

This investigation is a tool that allows organizations a better knowledge about workers' satisfaction on the different kinds of rewards and its impact on the intrinsic motivation, giving them a set of suggestions that allows to fit their practices better to workers interests.

Keywords: Reward system; extrinsic rewards; intrinsic rewards; satisfaction; extrinsic motivation; intrinsic motivation.

Índice

Resumo	iv
Abstract	v
Índice	vi
Introdução	1
I – PARTE TEÓRICA	4
Capítulo 1 – Sistema de Recompensas	5
1.1. Em que consiste um Sistema de Recompensas	5
1.2. Objetivos de um Sistema de Recompensas	7
1.3. Componentes do Sistema de Recompensas	8
Capítulo 2 – Motivação	13
2.1. Conceito de Motivação	13
2.2. Teorias da Motivação	15
2.2.1. Teoria da Autodeterminação	17
Capítulo 3 – Gerir as Recompensas para aumentar a Motivação	20
Capítulo 4 – Objetivos e Modelo de investigação	24
I – PARTE EMPÍRICA	26
Capítulo 5 – Metodologia	27
5.1. Posicionamento metodológico	27
5.2. População-alvo e Amostragem	28
5.2.1. População-alvo	28

5.2.2. Amostra	28
5.3. Recolha e Tratamento dos dados	29
5.3.1. Questionário e Medida das variáveis	29
5.4. Método e Técnicas estatísticas	34
Capítulo 6 – Apresentação, Análise e Discussão dos resultados	36
6.1. Caraterização da amostra	36
6.2. Estatística descritiva e consistência interna das dimensões em estudo	37
6.3. Análise de correlação e associação – testes de hipóteses	39
6.4. Discussão dos resultados	47
Capítulo 7 – Conclusão	50
7.1. Principais conclusões	50
7.2. Limitações e Sugestões para investigações futuras	51
Referências Bibliográficas	53
Apêndices	59
Apêndice 1 – Email enviado às empresas	59
Apêndice 2 – Questionário	60
Apêndice 3 – Estatísticas descritivas dos itens das dimensões do Envolvimento.	66
Apêndice 4 – Estatísticas descritivas dos itens da Satisfação com as Recompensas	67

Introdução

Vivemos numa economia global, integrados num único sistema mundial com fronteiras abertas, onde a interação na troca de bens e serviços, mas também, e cada vez mais, de capital humano e conhecimento é um crescendo.

“Numa época em que já se tornou um lugar-comum afirmar que as pessoas são o ativo mais importante das empresas” (Camara, 2016, p.21), torna-se fundamental atrair e reter os melhores profissionais. “A força de trabalho abundante, barata, pouco preparada e que colocava a estabilidade de emprego acima de quaisquer outras prioridades pertence cada vez mais ao passado” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2016, p.35). A atratividade das recompensas oferecidas influencia, desde logo, o tipo de pessoas que uma organização consegue atrair e, numa fase seguinte, a vontade de lá permanecer (Lawler, 1994).

Segundo Camara et al. (2016), são inúmeras as consequências que a insatisfação dos colaboradores, desde logo ao nível das recompensas, pode acarretar para as organizações, nomeadamente, ao nível da produtividade, do absentismo e do *turnover*. Neste sentido, um dos maiores desafios que hoje se coloca aos gestores é que sejam capazes de gerir e manter a sua força de trabalho satisfeita, motivada, identificada e comprometida com o sucesso da organização, sendo que um dos principais desafios que estes enfrentam é a implementação de práticas de recompensas que sejam percebidas como justas e equitativas, de forma a distinguir os melhores profissionais. Torna-se, pois, fundamental estudar o pacote de recompensas, compreendê-lo e adequá-lo às necessidades e anseios da força de trabalho de cada organização, sempre tendo em atenção as especificidades de cada um.

Num país como Portugal, com salários tipicamente baixos e um custo de vida crescente, parece lógico que o dinheiro seja o mais importante para os trabalhadores. Contudo, “o facto de o dinheiro motivar não significa que é o único motivador. Outros factores são igualmente muito importantes (e.g., trabalho com significado; tarefas desafiantes; bom clima social de trabalho; prestígio e *status*)” (Rego, Cunha, Gomes, Cunha, Cabral-Cardoso, & Marques, 2015, p.624).

Ambos os tipos de recompensas – intrínsecas e extrínsecas - são relevantes na atração, motivação e retenção dos colaboradores, sendo que, uma boa política de

recompensas deve incluir tanto as recompensas extrínsecas como as intrínsecas (Rego et al., 2015).

A abordagem à motivação em contexto laboral é frequentemente feita tendo por base dois tipos de motivação: extrínseca e intrínseca. Inicialmente identificada por Deci (1971) e, com o passar dos anos, estudada por inúmeros autores (por exemplo, Mottaz, 1985; Vallerand & Blssonnette, 1992; Ryan & Deci, 2000; Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad, 2017), esta distinção analisa a motivação extrínseca como aquela que é afetada por valores externos à atividade, considerando que a realização de determinada atividade tem outros objetivos que não os inerentes à própria atividade. A motivação intrínseca, por outro lado, considera que a realização de uma atividade é um fim em si mesmo devido ao prazer que lhe está associado.

Vários são os estudos que têm demonstrado que a motivação intrínseca pode ser mais eficaz que a extrínseca (Pullins, 2001; Gagné & Deci, 2005; Kuvaas, 2006). Uma das grandes vantagens da motivação intrínseca é que esta tende a manter-se ao longo do tempo, ao passo que a extrínseca tende a desaparecer assim que seja retirado o fator motivador externo (Cunha, Cunha, Rego, Neves e Cabral-Cardoso, 2016). Pelo exposto, ao longo deste estudo, iremos focar-nos essencialmente na motivação intrínseca.

Assim, a investigação que aqui se apresenta propõe-se a analisar o grau de satisfação dos colaboradores portugueses do setor privado com os diferentes tipos de recompensas oferecidos pelas empresas com as quais têm algum tipo de situação contratual, e, ainda, a relação entre essa (in)satisfação e a sua motivação intrínseca para o envolvimento com o trabalho.

O trabalho está dividido em duas partes. A primeira é composta por quatro capítulos. Nos três primeiros apresenta-se a fundamentação teórica, contextualizando, através da revisão da literatura já existente sobre os temas, os sistemas de recompensas – em que consiste, quais os seus objetivos e componentes –, a motivação – conceito e principais teorias que a explicam no contexto de trabalho, dando ênfase à teoria da autodeterminação – e as diferentes formas de gerir as recompensas para aumentar a motivação. No quarto capítulo, ainda na parte teórica, são apresentados os objetivos do estudo e o modelo de investigação adotado. A segunda parte dedica-se à investigação empírica, e está dividida em três capítulos. O primeiro apresenta as opções metodológicas adotadas, desde logo, a natureza da pesquisa, a população-alvo e a amostragem do estudo,

os procedimentos seguidos e técnicas utilizadas na recolha e tratamento dos dados, descrevendo o questionário usado para o efeito, e, ainda, os métodos e técnicas estatísticas. Posteriormente, num outro capítulo, são apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos com a investigação desenvolvidas, sendo, no final desta segunda parte, apresentadas as principais conclusões e limitações decorrentes do estudo e algumas recomendações para investigações futuras.

I – PARTE TEÓRICA

Capítulo 1 - Sistema de Recompensas

1.1. Em que consiste um Sistema de Recompensas

A criação e sustentabilidade de uma relação laboral pressupõe a existência de um mínimo de convergência entre os interesses dos intervenientes – empresa e colaborador – relativamente ao seu conteúdo (Camara et al., 2016).

Do ponto de vista da empresa, esse interesse diz respeito às aptidões, competências, atitudes e comportamento, bem como à qualidade do desempenho, identificação com os valores e cultura da empresa e respetivo comprometimento para com eles, demonstrados pelos colaboradores. Na ótica do colaborador, os seus interesses dizem respeito ao conjunto de contrapartidas – materiais e imateriais – que obtém da empresa, resultado da relação com ela estabelecida. É ao conjunto dessas contrapartidas que Camara et al. (2016) chamam de Sistema de Recompensas.

Camara (2016) apresenta uma definição de sistema de recompensas também neste sentido, descrevendo-o como “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a Estratégia da Empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade” (p. 87).

Von Glinow (1985) defendia já que o termo “sistema de recompensas” era frequentemente utilizado para descrever o tipo de recompensas disponíveis na organização, os critérios que as colocavam acessíveis aos colaboradores e o modo como ambos eram selecionados e geridos pela organização. Mais recentemente, e de acordo com Armstrong (2010), o sistema de recompensas diz respeito à combinação e interrelação entre diversos processos e práticas por forma a assegurar a eficácia do sistema, beneficiando a organização e as pessoas que com ela colaboram.

De todo o exposto, e de acordo com Camara (2016), pode-se aferir que na base de um sistema de recompensas estão:

- (a) A coerência dos componentes que o integram;
- (b) O seu alinhamento com aqueles que são os objetivos estratégicos da empresa;

- (c) A existência de componentes materiais e imateriais;
- (d) O critério de atribuição baseado no desempenho e contribuição do colaborador para os resultados do negócio;
- (e) O propósito de ser fonte de motivação e produtividade.

Dizer-se que a coerência entre os seus componentes é uma trave mestra dos sistemas de recompensas, significa que os elementos que os compõem devem ser congruentes entre si, estando alinhados e reforçando-se mutuamente (Camara, 2016). Mais, dizer que estes componentes têm de estar alinhados e ir de encontro àqueles que são os objetivos de negócio da empresa, faz com que a este processo se dê o nome de sistema (Camara et al., 2016).

Contrariamente ao que vulgarmente se afirma, os sistemas de recompensas não se restringem a elementos com expressão pecuniária; eles integram componentes de natureza material e imaterial, sendo que muitas vezes são estes últimos os que exercem maior influência no comprometimento dos colaboradores para com a empresa e seus objetivos (Brett, Cron, & Slocum Jr, 1995). A sua natureza é, portanto, bastante complexa.

Embora nem sempre tenha sido assim, o atual paradigma assenta em sistemas de recompensas baseados no desempenho. Quer isto dizer que deve existir uma diferenciação na atribuição de recompensas que tenha por base o desempenho (individual e grupal), e a sua contribuição para os resultados da empresa (Camara et al., 2016).

Ao nível motivacional, Camara (2016) defende que, quando valorizadas pelos colaboradores, as recompensas exercem um forte impacto na forma como estes atuam. Isto é, os colaboradores atuarão da forma que entendam que alcançarão as recompensas por si valorizadas. Assim, o autor considera que se as empresas conseguirem alinhar as recompensas percebidas como valiosas pelos colaboradores com os comportamentos/attitudes que entendem como conducentes ao sucesso organizacional, terão no sistema de recompensas um aliado para aumentar a motivação e, consequentemente, a produtividade da sua força de trabalho.

1.2. Objetivos de um Sistema de Recompensas

O objetivo primário do sistema de recompensas é, segundo Camara, Guerra e Rodrigues (1998) “ser uma ferramenta de alinhamento e reforço com a estratégia da Empresa” (p.301).

Indo mais além deste objetivo genérico, Lawler (1994) defendia já que o sistema de recompensas pode exercer impacto na eficácia organizacional em cinco dimensões:

1. Atração e retenção do talento

A atratividade das recompensas oferecidas influencia, desde logo, o tipo de pessoas que uma organização consegue atrair e, numa fase seguinte, a vontade de esses colaboradores lá permanecerem.

2. Motivação

Os colaboradores tendem a agir da forma que entendem que conduz à obtenção daquelas que são as recompensas por si valorizadas. Assim sendo, para que as organizações possam ter no sistema de recompensas um aliado para a motivação e, conseqüentemente, a produtividade da sua força de trabalho, é fundamental que este esteja alinhado com os comportamentos tidos como chave para o sucesso organizacional.

3. Cultura organizacional

As recompensas são um sistema que condiciona e canaliza comportamentos, os quais podem fazer com que a cultura de uma organização se modifique consideravelmente. Segundo o autor, podem, por exemplo, reforçar e apoiar uma cultura empreendedora, de gestão participativa, inovadora e assente no desempenho.

4. Definição e reforço da estrutura

Numa ótica estrutural, as recompensas podem ajudar a definir o estatuto e a hierarquia de uma organização, tendo considerável impacto no processo de tomada de decisão instituído.

5. Custo

Os sistemas de recompensas constituem um fator de custo significativo para as organizações, podendo representar cerca de 50% do total dos seus custos de funcionamento.

Ao desenhar um sistema de recompensas é, portanto, importante estimar o seu custo global e coeficiente de flexibilidade. Ou seja, é importante perceber como é que estes fatores irão variar em função do ciclo do negócio e, ainda, a capacidade de a organização os suportar. Os sistemas de recompensas devem, pois, ser analisados numa perspetiva de custo-benefício, devendo os seus custos ser controlados e os benefícios deles emergentes quantificados e analisados (Lawler, 1994).

Por sua vez, Camara et al. (2016) consideram que os objetivos que qualquer sistema de recompensas se propõe a atingir se resumem a:

- 1°. Atrair, reter e motivar os melhores profissionais;
- 2°. Ser financeiramente sustentável no médio prazo;
- 3°. Ser percecionado como justo pelos seus destinatários.

Todas as organizações ambicionam integrar os melhores profissionais no seu quadro de pessoal, profissionais estes que são escassos e muito disputados. O sistema de recompensas reveste-se, pois, de especial relevância uma vez que, embora não seja o único, é um elemento com bastante peso no processo de tomada de decisão de pessoas talentosas (Camara et al, 2016).

1.3. Componentes do Sistema de Recompensas

Ao longo dos tempos mais recentes, as organizações vão dispor de um amplo leque de recompensas, através das quais, recorrendo a diferentes combinações, podem afetar o comportamento dos seus colaboradores (Lawler, 2011).

Todavia, nem sempre foi assim. Houve uma época em que os gestores se baseavam na crença de que o dinheiro era o principal motivador dos esforços do trabalho das pessoas, altura em que os negócios e a indústria vinculavam os programas de compensação à produtividade (Kanungo & Mendonca, 1988).

No entanto, após a II Guerra Mundial, a crença de que o dinheiro era o motivador primário do desempenho foi seriamente desafiada. Cientistas comportamentais com orientações humanísticas, nomeadamente Herzberg e McGregor, debruçaram-se sobre a análise da atitude das pessoas em relação ao trabalho, através da qual concluíram que existem fatores distintos que produzem a satisfação profissional e a insatisfação (Kanungo & Mendonca, 1988; Camara, 2016). Com base nestes estudos, desenvolveram

uma teoria da necessidade de dois fatores que dividia as recompensas em duas categorias – intrínseca e extrínseca -, segundo a qual, as recompensas intrínsecas eram as únicas motivadoras do comportamento humano, sendo que as recompensas extrínsecas estavam consignadas a um papel secundário uma vez que eram necessárias para evitar a insatisfação com o trabalho, mas não exerciam qualquer influência positiva na motivação do desempenho (Kanungo & Mendonca, 1988).

Que recompensas devo oferecer para que os meus funcionários sejam produtivos? Esta é, segundo Kanungo e Mendonca (1988), uma questão recorrente no dia a dia dos gestores, à qual a abordagem intrínseca-extrínseca das recompensas deu uma resposta direta e inequívoca: proporcionar recompensas intrínsecas através do redesenho do trabalho para atribuir aos colaboradores mais responsabilidade, mais autonomia e mais controlo.

Não só a resposta era clara, como a sua implementação parecia possível com relativamente pouca despesa e esforço. Esta panaceia para os males motivacionais dos colaboradores gerou uma infinidade de programas, de entre os quais, rotação e enriquecimento do trabalho, programas flexíveis, grupos de trabalho semiautónomo e círculos de qualidade (Kanungo & Mendonca, 1988).

Constituindo componentes de natureza imaterial, as recompensas intrínsecas são as que decorrem do trabalho em si, da sua natureza e enquadramento e do sentimento de realização pessoal que o mesmo proporciona ao colaborador (Camara, 2016). Dizem respeito às recompensas relacionadas com o ambiente de trabalho, tratando-se, pois, de recompensas de índole relacional que estão intimamente relacionadas com a natureza do trabalho e com a organização em que este se desenvolve (Armstrong, 2010).

Camara (2016) subclassifica-as em: mecanismos de reconhecimento; desenho funcional; autonomia e responsabilidade; oportunidades de desenvolvimento profissional; envolvimento dos empregados na definição dos objetivos estratégicos da empresa; e clima organizacional e estilos de gestão.

WorldatWork (2007) é outro dos autores que se debruça sobre o estudo das componentes dos sistemas de recompensas, sendo que, ao nível das recompensas intrínsecas, este considera os mecanismos de reconhecimento, as oportunidades de desenvolvimento profissional, o desenho funcional, as políticas de apoio ao equilíbrio trabalho-família e a progressão na carreira como sendo as suas principais componentes.

As recompensas intrínsecas são, portanto, as que geram motivação e criam identificação entre o colaborador e a organização, dando sentido e importância ao trabalho desenvolvido e sustentando relações laborais duradouras e mutuamente proveitosas (Camara, 2016). “Se bem geridas, criam o compromisso entre o empregado e a Empresa e estimulam a consolidação de uma relação de longo prazo entre ambas as partes” (Camara et al., 1998).

Relativamente às recompensas extrínsecas, Armstrong (2010) considera que estas dizem respeito às recompensas quantificáveis, e envolvem todas as recompensas com valor monetário.

Camara (2016, p.110) considera que “se não forem geridas equitativamente e se não forem competitivas, relativamente à prática de mercado, são susceptíveis de provocar insatisfação profissional, sentido de frustração e de injustiça e de levar, finalmente, o empregado a romper a relação laboral”. Herzberg (1959, citado por Camara, 2016) defendia, contudo, que o contrário não é verdadeiro, ou seja, o facto de uma organização praticar salários acima da média de mercado não gera motivação acrescida por parte dos colaboradores (pelo menos não de forma duradoura).

Não sendo, em si mesmas, geradoras de motivação acrescida, Camara (2016) defende que, no que toca às recompensas extrínsecas, o importante é garantir a sua competitividade e, daí, aferir periodicamente os seus valores relativamente ao mercado considerado relevante.

Lawler (2011) analisou as recompensas extrínsecas como estando dirigidas a fatores externos ao trabalho em si, subclassificando-as em: salários, benefícios, símbolos de estatuto e promoções.

Também Milkovich, Newman e Gerhart (2014) estudaram as recompensas extrínsecas e, apesar de as categorizarem apenas em compensações e benefícios, estas vão, na sua essência, ao encontro da categorização desenvolvida por Lawler e acima mencionada.

Esta categorização dicotómica entre recompensas intrínsecas e extrínsecas tornou-se a base para uma abordagem, desde então, diferente da gestão do sistema de recompensas, contudo, não é consensual (Mottaz, 1985; Spiro, Rich, & Stanton, 2009).

As recompensas podem, ainda, ser classificadas em função do seu cariz financeiro ou não financeiro (Spiro et al., 2009). As recompensas financeiras incluem o plano básico de compensação, como o salário, as comissões e o pagamento de bônus e benefícios adicionais, enquanto as não financeiras dizem respeito ao enriquecimento do trabalho, prémios de reconhecimento, oportunidades de progressão na carreira e apoio da cultura e ambiente organizacionais.

Mottaz (1985), por sua vez, estudou as recompensas segundo três dimensões distintas: social, organizacional e tarefa. Para o autor, as recompensas sociais e organizacionais são, no fundo, consideradas como as extrínsecas, referindo-se, as primeiras, às recompensas resultantes da interação com os pares no local de trabalho, como as relações de apoio e ajuda entre os colegas e, também, com a supervisão e, as segundas, às recompensas materiais atribuídas pela organização com o intuito de estimular e motivar o desempenho, tais como o salário, oportunidades de promoção e benefícios extra. A dimensão tarefa possui uma natureza intrínseca, e deriva do trabalho em si, incluindo as características da função, a possibilidade de o colaborador exercer as suas competências, a autonomia e responsabilidade e o reconhecimento (Mottaz, 1985).

Chiang e Birtch (2006), tendo por base os estudos desenvolvidos por Maslow, Herzberg, McClelland, Hackman e Oldham, conjugaram a abordagem intrínseca e extrínseca com a distinção entre recompensas financeiras e não financeiras.

Os autores consideraram as recompensas financeiras como extrínsecas uma vez que dizem respeito a reforços externos de natureza monetária. Incluem benefícios diretos, que podem ser fixos (salário base e aumentos salariais anuais) ou variáveis (incentivos de desempenho individual e de equipa); e benefícios indiretos (benefícios flexíveis, plano de pensões, seguro de saúde, licença de maternidade) (Chiang & Birtch, 2006). As recompensas não financeiras não têm expressão pecuniária, e podem ser de natureza extrínseca ou intrínseca. As recompensas não financeiras de índole extrínseca estão relacionadas com a tarefa, e são utilizadas pela organização por forma a estimular o bom desempenho dos colaboradores. O relacionamento com os colegas de trabalho, a segurança e estabilidade no emprego, as oportunidades de promoção e progressão na carreira, *status*, a participação na tomada de decisão, estilo de gestão, o espírito de equipa, formação e desenvolvimento, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, a disponibilização dos recursos suficientes para a execução do trabalho, o reconhecimento, a carga de trabalho ajustada e um ambiente de trabalho favorável, são algumas das recompensas não

financeiras extrínsecas ao dispor das organizações (Chiang & Birtch, 2006). Relativamente às recompensas não financeiras intrínsecas, estas resultam da tarefa em si. São muitas vezes consideradas recompensas psicológicas, pois envolvem experiências individuais e são medidas dentro do indivíduo. Exemplos deste tipo de recompensas são a natureza desafiadora do trabalho, a responsabilidade, a oportunidade de o colaborador exercer as suas competências, a variedade das tarefas, a autonomia e responsabilidade, a realização e a satisfação no trabalho (Chiang & Birtch, 2006).

Apesar das diferentes categorizações desenvolvidas pelos diferentes autores, pode dizer-se que todas têm na sua essência a importância da valorização das boas ações dos colaboradores e a necessidade da existência de oportunidades de desenvolvimento tanto ao nível pessoal como profissional.

Neste estudo vai ser utilizada esta taxinomia de Chiang e Birtch (2006) – figura 1, uma vez que representa uma abordagem mais diversificada e completa. Para além de considerar as dicotomias intrínseca-extrínseca e financeiras-não financeiras, considera, também, ainda que de forma indireta, as dimensões social, organizacional e da tarefa.

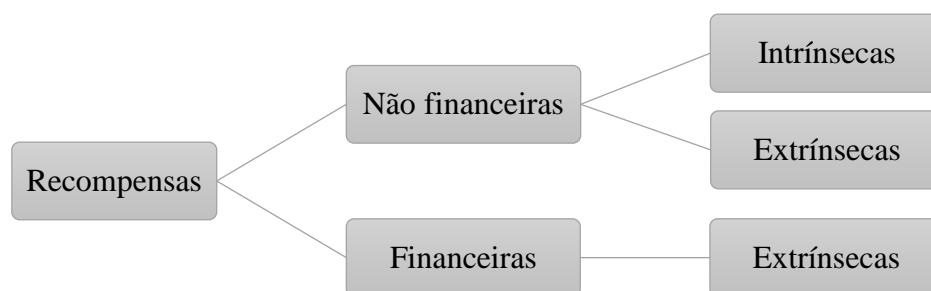


Figura 1 – Taxinomia de recompensas utilizada neste estudo.

Fonte: Adaptada de Chiang e Birtch (2006).

Capítulo 2 – Motivação

2.1. Conceito de Motivação

A motivação tem sido frequentemente analisada como um conceito central no comportamento organizacional (Baron, 1991).

Sendo este um construto abordável segundo uma imensa multiplicidade de perspectivas, não reúne consenso na sua definição.

No contexto laboral têm-lhe sido apontadas algumas possíveis definições. Mitchell (1982, p.81) definiu a motivação como sendo “os processos psicológicos que causam a excitação, direcção e persistência das acções voluntárias que são orientadas para objectivos”. Pinder (1998, p. 11), por sua vez, abordou-a como “o conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração”.

Apesar das múltiplas definições apresentadas para este construto, segundo Cunha et al. (2016), a maioria tende a incluir:

- um elemento de estimulação, ou seja, as forças energéticas responsáveis pelo desencadear do comportamento;
- um elemento de ação e esforço, que se traduz no comportamento observado;
- um elemento de movimento e persistência, isto é, o prolongamento do comportamento motivado;
- um elemento de recompensa, ou seja, o reforço das acções anteriores.

De acordo com Ryan e Deci (2000), estar motivado significa estar/sentir-se movido para agir. Uma pessoa que não sinta qualquer impulso ou inspiração para um fim está desmotivada, enquanto alguém energizado para agir está motivado.

Marques (1996), defendeu que a gestão da motivação passa, na sua essência, pela conceção de dois tipos de sistemas: os sistemas de trabalho e os sistemas de recompensas.

2.2. Teorias da Motivação

São várias as teorias que procuram explicar a motivação, todas elas com o propósito comum de prever o comportamento humano (Mitchell, 1982). De entre as mais estudadas estão: a Hierarquia das Necessidades, de Maslow; a Teoria ERG, de Alderfer; a Teoria dos Motivos, de McClelland; a Teoria Bifatorial, de Herzberg; a Teoria das Características da Função, de Hackman e Oldham; a Teoria da Equidade, de Adams; a ModCO (Modificação do Comportamento Organizacional), de Luthans e Kreitner; a Teoria da Definição de Objetivos, de Locke e Latham; a Teoria das Expectativas, de Vroom; e a Teoria da Avaliação Cognitiva, de Deci (Pinder, 1998; Cunha et al., 2016).

Ramlall (2004) identificou quatro teorias motivacionais que considera serem as que mais afetam o compromisso dos colaboradores para com as organizações. São elas, a Teoria das Necessidades, a Teoria da Equidade, a Teoria das Expectativas e a Teoria das Características da Função.

A Teoria das Necessidades, de Maslow, sugere que os gestores devem conhecer o nível de satisfação dos seus colaboradores, pois só dessa forma saberão como os motivar. Esta teoria procura, assim, identificar os fatores internos que estimulam o comportamento de cada indivíduo (Cunha et al., 2016).

Resultando das percepções dos colaboradores, e não de uma medição objetiva da relação entre ganhos e contributos, a Teoria da Equidade, de Adams, defende essencialmente a necessidade de justiça no local de trabalho. Ou seja, esta teoria defende que a motivação de cada indivíduo depende da comparação que este estabelece entre as suas recompensas e as dos seus pares, e respetiva percepção de justiça (Cunha et al., 2016).

A Teoria das Expectativas, de Vroom, considera que a motivação é função da expectativa de que um certo desempenho resultará numa determinada recompensa. De acordo com Cunha et al. (2016, p.171), “se a pessoa não considerar interessante a recompensa que a organização tem para lhe oferecer, se o esforço for desproporcional em relação às capacidades percebidas, ou se o resultado obtido não se revestir de valor instrumental para outro resultado desejado, a probabilidade de a pessoa se sentir motivada para aumentar o seu esforço fica seriamente diminuída quando não mesmo neutralizada”.

A Teoria das Características da Função, de Hackman e Oldham, sugere que a motivação está essencialmente dependente do conteúdo das tarefas e da autonomia no

posto de trabalho, sendo que Parker e Wall (2001) apontaram as características do trabalho como um dos principais fatores causadores de (des)motivação.

Contudo, e paralelamente às teorias apresentadas e realçadas por Ramlall (2004), na ótica da Teoria da Avaliação Cognitiva, de Edward Deci, a motivação é um processo diferente. De acordo com Deci (1971), devem ter-se em atenção dois subsistemas motivacionais: o intrínseco e o extrínseco.

Segundo Deci (1971), as pessoas intrinsecamente motivadas são aquelas que se caracterizam como tendo um *locus* de controlo interno. Estes indivíduos tendem a ser mais motiváveis, uma vez que consideram que controlam o seu comportamento, e acreditam numa relação entre os seus comportamentos e os resultados e recompensas alcançados (Cunha et al., 2016). Neste sentido, são pessoas que atribuem o seu comportamento a necessidades internas e se esforçam por alcançar recompensas que lhes satisfaçam as necessidades intrínsecas. Se, por alguma razão (como por exemplo, a empresa colocar uma grande ênfase nos prémios monetários), estes indivíduos passarem a atribuir o seu comportamento a causas externas, o resultado será um decréscimo da motivação intrínseca (Deci, 1971). Assim, a teoria da avaliação cognitiva, embora entenda que as variáveis externas são importantes, defende que devem ser geridas com prudência, porque quando percebidas como controladoras do comportamento humano, estas tendem a diminuir a motivação intrínseca (Deci, 1971).

O resultado deste tipo de teoria é a autodeterminação, isto é, o desenvolvimento de “um sentimento de escolha na iniciação e regulação das acções individuais” (Deci, Connell & Ryan, 1989, p. 268). Da autodeterminação prevê-se que resulte maior criatividade, autoestima e bem-estar.

Esta teoria faz uma importante distinção entre duas diferentes questões motivacionais: o *porquê* e o *para quê*, ou seja, o que motiva a ação e quais as razões que estão na base do esforço para atingir um determinado objetivo (Vansteenkiste, Neyrinck, Niemiec, Soenens, Witte, & Van den Broeck, 2007), pelo que se torna num importante instrumento quando se estuda a motivação no contexto de trabalho.

Uma vez que um dos principais objetivos deste estudo é o entendimento da motivação para o envolvimento com o trabalho, mais concretamente, a identificação dos fatores que estão na origem da (des)motivação intrínseca dos colaboradores, será com base na teoria da autodeterminação que iremos desenvolver a investigação.

2.2.1. Teoria da Autodeterminação

Desenvolvida por Richard Ryan e Edward Deci, a Teoria da Autodeterminação (TAD) é reconhecida por Ankli e Palliam (2012) como um modelo que explica, em grande medida, a motivação no contexto laboral. Esta teoria procura, assim, identificar a natureza da motivação, ou seja, o porquê de determinado comportamento.

A TAD defende que o comportamento humano é motivado por três necessidades psicológicas, primárias e universais, essenciais para o crescimento, integração e desenvolvimento social, bem como, para o bem-estar pessoal – a autonomia, a competência e a relação social. A autonomia traduz-se na necessidade de escolha e controlo sobre o próprio comportamento; a competência diz respeito à necessidade de o indivíduo sentir eficácia pessoal; e a relação social à necessidade de sentir conexão com os outros, através de sentimentos de pertença, segurança e intimidade. Considera, pois, que a satisfação destas três necessidades constitui o contexto ideal para a expressão das competências e capacidades pessoais, e para a experimentação da autodeterminação (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000).

Ryan e Deci (2017) apresentaram a autodeterminação como um *continuum* (figura 2), em que diferenciam seis tipos de motivação, os quais variam qualitativamente de acordo com a internalização das regulações externas para o comportamento. De acordo com esta abordagem, a análise da motivação de um indivíduo pode ser classificada em: amotivação, motivação extrínseca ou motivação intrínseca.

Comportamento	Não Autodeterminado		Autodeterminado			
	Amotivação	Motivação Extrínseca				Motivação Intrínseca
Tipo de Regularização	Ausência de regularização	Externa	Introjetada	Identificada	Integrada	Intrínseca
Lócus de causalidade percebido	Impessoal	Externo	+/- Externo	+/- Interno	Interno	Interno
Processos reguladores associados	Ausência de intenção e competência, desvalorização e falta de controlo	Submissão, recompensas e punições externas	Autocontrolo, envolvimento para o ego, recompensas e punições internas	Importância pessoal, valorização consciente	Congruência, consciência e síntese com o <i>self</i>	Interesse, diversão, satisfação inerente

Figura 2 – Continuum da motivação humana.

Fonte: Adaptado de Ryan e Deci (2017).

A amotivação, como o próprio nome indica, é caracterizada pela ausência de motivação. Traduz-se na ausência de intenção de agir e na desvalorização da atividade, como resultado do sentimento de falta de competência para a sua realização ou da falta de crença de que a atividade trará os resultados desejados (Ryan & Deci, 2017).

A motivação extrínseca ocorre quando uma atividade é realizada com outro objetivo que não o inerente à própria atividade, sendo dividida em quatro tipos de regulação comportamental: externa, introjetada, identificada e integrada (Ryan & Deci, 2017). A motivação extrínseca externa é a forma menos autônoma da motivação, pois, neste caso, o indivíduo age para evitar punições ou para alcançar recompensas tangíveis (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017). Na motivação extrínseca introjetada, a regulação do comportamento passa a ser feita por processos internos como a culpa ou a ansiedade; o indivíduo pressiona-se a si mesmo, a fim de evitar esses sentimentos, e alcançar melhorias do ego e orgulho (Ryan & Deci, 2017). A motivação extrínseca identificada é mais autônoma do que as anteriores, pois, neste caso, o indivíduo reconhece e aceita o valor subjacente ao comportamento, atuando de acordo com os valores e necessidades individuais (Deci & Ryan, 2000). Na motivação extrínseca integrada há coerência entre o comportamento, os objetivos e os valores do indivíduo. Partilhando muitas qualidades com a motivação intrínseca, é, no entanto, extrínseca, uma vez que o foco está, ainda, nos benefícios pessoais advindos da realização da atividade. Embora o comportamento seja voluntário e valorizado em si mesmo, este tem na sua essência o valor instrumental que o indivíduo espera que dele advenha (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017).

Por fim, quando intrinsecamente motivados, os indivíduos têm interesse e prazer na realização da atividade, sendo movidos pela satisfação que lhe está inerente, em detrimento das recompensas e /ou pressões externas; a atividade é vista como um fim em si mesma (Ryan & Deci, 2017).

Gagné e Deci (2005) defendem que climas organizacionais que promovam a satisfação das três necessidades acima explanadas (autonomia, competência e relação social), irão aumentar a motivação intrínseca dos colaboradores e propiciar uma plena internalização da motivação extrínseca.

Debruçando o seu estudo sobre a relação entre a motivação no contexto organizacional e os vários resultados dos colaboradores, Kuvaas et al. (2017, p.247) afirmam que “o resultado mais importante da motivação é o desempenho individual”.

Segundo Gagné e Deci (2005), a motivação intrínseca produzirá efeitos positivos na abertura à mudança, no desempenho, sobretudo nas tarefas que exijam criatividade e flexibilidade cognitiva, na satisfação, estimulando atitudes positivas face ao trabalho e no desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional. A motivação intrínseca tem sido, ainda, positivamente associada a elevados níveis de energia (Ryan & Deci, 2008), e persistência (Vallerand & Blssonnette, 1992), ao entusiasmo e envolvimento (Van den Broeck, Lens, De Witte, & Van Coillie, 2013), bem como ao bem estar dos colaboradores (Gagné & Deci, 2005; Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, & Grant, 2005). Estando ligada ao afeto, emoções e atitudes positivas, ao otimismo, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e saúde psicológica, a motivação intrínseca também protege os colaboradores contra o stress e emoções negativas, estando negativamente associada à angústia psicológica e intenção de rotatividade (Lemyre, Roberts, & Stray-Gundersen, 2007; Ryan & Deci, 2008; Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin, & Malorni, 2010).

Relativamente à motivação extrínseca, esta parece ter efeitos ambíguos no desempenho geral do trabalho, o que vem sendo atribuído ao efeito multitarefa: num contexto de fortes incentivos tangíveis, os colaboradores concentram-se nas tarefas que são diretamente incentivadas, negligenciando aquelas que não o são (Holmström & Milgrom, 1991; Gibbons, 2005). Além disso, os estados afetivos positivos associados à motivação intrínseca (como o entusiasmo, o envolvimento e o bem estar) não estão presentes quando os colaboradores realizam as tarefas com o principal propósito de alcançar esses incentivos tangíveis, o que leva os autores a considerarem que a motivação extrínseca está associada a sofrimento psicológico e baixos níveis de bem estar, o que pode diminuir o foco e impedir que os colaboradores se envolvam totalmente numa tarefa (Vansteenkiste et al., 2007; Gagné et al. 2010).

Colaboradores extrinsecamente motivados têm menos controlo sobre o seu comportamento e maior probabilidade de vivenciar estados psicológicos negativos associados ao trabalho, o que, por sua vez, pode torná-los mais suscetíveis ao *burnout* (Lemyre et al., 2007). Também Gagné et al. (2010) e Kuvaas et al. (2017) concluíram que a motivação extrínseca estava negativamente associada ao comportamento afetivo e

positivamente relacionada com o sofrimento psíquico e o comprometimento da intenção de permanência na organização. Vansteenkiste et al. (2007) haviam ido mais longe, defendendo que uma orientação extrínseca para o trabalho tinha implicações negativas na satisfação com o próprio trabalho, mas também na felicidade e satisfação com a vida em geral, tendo, ainda, associações positivas com o conflito entre trabalho e família, afirmações reiteradas por Kuvaas et al. (2017).

A TAD sugere que as recompensas extrínsecas podem tornar-se prejudiciais à motivação intrínseca, uma vez que os colaboradores são mais inovadores e produtivos quando motivados pelos seus próprios interesses e desafios, e não por pressões externas ou incentivos como dinheiro (Ankli & Palliam, 2012).

Capítulo 3 - Gerir as Recompensas para aumentar a Motivação

A saúde das organizações depende essencialmente da elevada produtividade, sendo que, para a alcançar, é fundamental que os colaboradores estejam alinhados com os objetivos da empresa e motivados para o seu trabalho (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007). Torna-se, pois, crucial que as organizações façam uma correta, e sustentada, gestão dos fatores de satisfação, para que seja possível obter a motivação.

Seguro Cunha et al. (2016), as causas da (in)satisfação no contexto de trabalho podem ser pessoais ou organizacionais. As pessoais podem ser analisadas segundo os fatores demográficos e diferenças individuais, como o sexo, a idade, o estado civil, o nível de escolaridade, a antiguidade e a função exercida. Por sua vez, os autores apontam o salário, o trabalho em si mesmo, as perspetivas de carreira e o estilo de chefia como as principais causas organizacionais com influência na satisfação dos colaboradores, ou seja, as recompensas intrínsecas e extrínsecas.

Da insatisfação dos colaboradores podem advir várias consequências para a organização, nomeadamente, ao nível da produtividade, do absentismo, da rotatividade e dos comportamentos de cidadania organizacional. Estando associada a alterações na saúde física e mental, a falta de satisfação no trabalho tem repercussões não só para a organização, mas também no comportamento social e na vida pessoal e familiar dos indivíduos (Cunha et al., 2016).

Segundo Rynes, Gerhart e Minette (2004), quando se analisa o comportamento real das pessoas em contexto de trabalho, torna-se claro que a introdução de incentivos monetários individuais constitui o método mais eficaz para aumentar o desempenho, tornando-se notório o poder motivador do dinheiro. Os autores consideram, ainda, que os seus efeitos são duplamente mais eficazes do que os de técnicas como a definição de objetivos ou o enriquecimento do trabalho.

Contudo, são diversos os estudos (Deci, 1972; Deci, Koestner & Ryan, 1999; Gagné & Deci, 2005) que, baseados na teoria da autodeterminação, têm verificado que apesar de as recompensas financeiras, em geral, melhorarem a motivação extrínseca, estas têm-se, ao mesmo tempo, mostrado prejudiciais à motivação intrínseca. Para Camara (2016), a atribuição de uma recompensa financeira cria no seu destinatário a ideia de que, se tem que ser subornado para fazer algo, então trata-se de uma coisa que, à partida, ele não queria fazer. As recompensas financeiras enviam ao colaborador informação acerca

do que fez, mas também tentam controlar o seu comportamento futuro, o que, segundo Deci (1972), resulta numa perda de interesse. Para o autor, as recompensas financeiras diminuem a motivação intrínseca, pois, quanto mais o indivíduo se sentir controlado, mais tenderá a perder o interesse pelo que faz.

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

Por sua vez, Deci et al. (1999) demonstram que as recompensas extrínsecas não prejudicam a motivação intrínseca quando entregues sem um nível de desempenho específico, isto é, independentemente do nível de compromisso para com a tarefa, como é o caso dos salários, ou quando as recompensas não são expectáveis, como acontece com os bónus recebidos de forma inesperada, por exemplo.

A explicação para esta aparente contradição está, segundo Bénabou e Tirole (2003), no domínio psicológico. Se, depois de realizar uma tarefa, um colaborador recebe uma recompensa financeira inesperada, isso pode exercer uma influência positiva na sua autoestima e motivação intrínseca. Um aumento salarial ou uma promoção antecipada a um colaborador produtivo, não o levará a inferir que o seu comportamento era controlado, uma vez que não havia sido contratualizada nenhuma recompensa como resultado de nenhum desempenho em particular. Também neste sentido, Frey e Jegen (2001) consideram que as intervenções externas, desde que percecionadas como suporte às atividades que realizam, podem exercer um efeito positivo na motivação intrínseca dos colaboradores, aumentando assim a sua autoestima e autodeterminação. Neste sentido, incentivos externos, como um aumento salarial, podem, em determinadas circunstâncias, ser encarados pelos colaboradores como reflexo de uma apreciação do desempenho por parte dos seus superiores hierárquicos e, assim, aumentar o gosto e interesse pelo trabalho (Osterloh, Frey, & Frost, 2002).

Há ainda quem defenda que, mais do que as recompensas financeiras, as recompensas não financeiras extrínsecas influenciam positivamente a motivação intrínseca (Deci et al, 1999; Morrell, 2011). Por serem inesperadas, mas sobretudo por se associarem à perceção de competência, recompensas como feedback positivo e

recompensas verbais, como são os elogios, tendem a promover a motivação intrínseca quando comparadas com a ausência das mesmas (Deci et al., 1999). Segundo os autores, as oportunidades de promoção são também exemplo de recompensas não financeiras extrínsecas cujo efeito na motivação intrínseca é mais profundo do que uma recompensa financeira, uma vez que afetam as características inerentes ao trabalho em si. Além de um potencial aumento salarial, uma promoção traduz confiança por parte dos superiores, aumenta o *status* do colaborador, e traz-lhe novos desafios, aumentando a sua motivação intrínseca.

São diversos os estudos (Deci et al., 1999; Gagné e Deci, 2005; Camara et al., 2007) que sugerem que a motivação intrínseca pode ser mais eficaz do que a motivação extrínseca. Gagné e Deci (2005) defendem que colaboradores intrinsecamente motivados se esforçam mais por alcançar os objetivos. Pullins (2001), por sua vez, considera que elevados níveis de motivação intrínseca promovem a criatividade, uma atitude mais descontraída, um menor tom emocional negativo e um reforço das relações, permitindo, assim, mais negociações e soluções *win-win* (em que ambas as partes ganham). Além disso, vários autores (Dysvik & Kuvass, 2008; Kuvaas, 2006; Morrell, 2011) têm mostrado que a motivação intrínseca é alavanca da satisfação para com o trabalho, bom desempenho e intenção de permanência.

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

Também Camara et al. (2007) consideram que o aumento da satisfação e da motivação parece ser obtido sobretudo através das recompensas intrínsecas.

Torna-se, pois, difícil aferir acerca da influência que as recompensas financeiras exercem sobre a motivação intrínseca. A literatura tem, no entanto, demonstrado que as recompensas não financeiras, quer as extrínsecas, quer as intrínsecas, influenciam positivamente a motivação intrínseca mais do que as recompensas financeiras, tornando, assim, as recompensas não financeiras num importante fator capaz de explicar as razões pelas quais as pessoas permanecem numa organização. Neste sentido, o recurso às

recompensas não financeiras torna-se um bom aliado para as empresas aumentarem a motivação intrínseca dos seus colaboradores, reduzindo os efeitos, por vezes, nocivos das recompensas financeiras (Morrell, 2011).

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

Camara et al. (2007) defendem que quando as empresas se esforçam por avaliar as necessidades prioritárias de cada segmento da sua população, alinhando as recompensas oferecidas a essas mesmas necessidades, conseguem alcançar uma força de trabalho mais satisfeita.

Capítulo 4 - Objetivos e Modelo de investigação

O presente estudo pretende analisar a adequabilidade e o contributo das recompensas oferecidas pelas empresas para a motivação da sua força de trabalho, no sentido de um melhor alinhamento entre a atuação dos colaboradores e aqueles que são os objetivos das empresas.

Os objetivos específicos a que este trabalho se propõe são: (1) Averiguar a relação entre a satisfação com os diferentes tipos de recompensas recebidas e a motivação intrínseca para o envolvimento com o trabalho; (2) Determinar o grau de satisfação dos colaboradores com os diferentes tipos de recompensas utilizados pelas empresas, e a relação entre este e as características individuais.

Relativamente à relação entre a motivação intrínseca e as recompensas não financeiras intrínsecas, a literatura é bastante clara: a motivação intrínseca é tanto maior quanto maior for o prazer e a satisfação dos colaboradores para com o trabalho em si (Deci, 1972; Kuvaas, 2006).

A literatura tem, ainda, demonstrado que, não só as recompensas não financeiras intrínsecas, mas também as recompensas não financeiras extrínsecas, influenciam positivamente a motivação intrínseca, sendo que ambas exercem maior influência na motivação intrínseca do que as recompensas financeiras (Deci et al, 1999; Morrell, 2011).

Assim, e tendo por base o exposto, surgem as seguintes hipóteses:

H1: A motivação intrínseca para o envolvimento com o trabalho está positivamente relacionada com a satisfação com as recompensas não financeiras intrínsecas e com a satisfação com as recompensas não financeiras extrínsecas.

H2: A motivação intrínseca para o envolvimento com o trabalho está mais fortemente relacionada com a satisfação com as recompensas não financeiras intrínsecas, do que com a satisfação com as recompensas não financeiras extrínsecas.

H3: A motivação intrínseca para o envolvimento com o trabalho está mais fortemente relacionada com a satisfação com as recompensas não financeiras, intrínsecas e extrínsecas, do que com a satisfação com as recompensas financeiras.

Acerca da relação entre a motivação intrínseca e a motivação extrínseca, Deci (1971), embora defendesse que as variáveis externas eram importantes, defendia que estas

deviam ser geridas com a máxima prudência, uma vez que, quando percebidas como controladoras do comportamento humano, tenderiam a diminuir a motivação intrínseca. Se, por alguma razão (como por exemplo, a empresa colocar uma grande ênfase nos prêmios monetários), os indivíduos passarem a atribuir o seu comportamento a causas externas, o resultado será um decréscimo da motivação intrínseca (Deci, 1971). A ideia de que estes dois tipos de motivação estão negativamente relacionados é, também, defendida pela TAD, que nos diz que as recompensas extrínsecas podem tornar-se prejudiciais à motivação intrínseca, sendo os colaboradores mais inovadores e produtivos quando motivados pelos seus próprios interesses, e não por pressões ou incentivos externos (Ankli & Palliam, 2012). Daqui resulta a hipótese:

H4: A motivação intrínseca está negativamente relacionada com a motivação extrínseca.

Cunha et al. (2016) apontam as diferenças individuais como uma das principais causas de insatisfação no contexto de trabalho. Vários são os estudos (por exemplo, Dias, 2010; Bouça-Nova, 2013; Cunha et. al, 2016; Gonçalves, 2011) que têm incidido sobre a análise da influência do sexo, da idade, da escolaridade e do estado civil na satisfação, pelo que a investigação que aqui se apresenta incidirá apenas no tipo de situação contratual e na antiguidade na empresa, resultando nas seguintes hipóteses:

H5: A satisfação com as recompensas é influenciada pelo tipo de situação contratual.

H6: A satisfação com as recompensas é influenciada pela antiguidade na empresa.

Tendo por base a literatura, surgiram as hipóteses de estudo acima listadas. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2008), as hipóteses são proposições que estabelecem, num primeiro momento, uma relação entre dois termos, a qual será verificada aquando do tratamento dos dados.

II – PARTE EMPÍRICA

Capítulo 5 - Metodologia

5.1. Posicionamento metodológico

Um processo de investigação deve ter em conta determinadas etapas, sem as quais não seria rigoroso nem sistemático. Assim, as etapas que o devem suportar são: identificação da questão de partida; definição do problema; construção de um modelo de análise; definição de uma metodologia; recolha de dados; análise e interpretação dos dados; e, apresentação das conclusões de investigação (Hussey e Hussey, 1997).

Segundo Almeida e Freire (2003), é a adequada formulação do problema que permite conduzir as fases subsequentes do processo de investigação, uma vez que dirige a exploração bibliográfica e influencia a metodologia a implementar na procura de resposta para o problema. A questão de partida da investigação que aqui se apresenta é: “Qual o grau de satisfação dos colaboradores portugueses com os diferentes tipos de recompensas que auferem, e qual o impacto dessa (in)satisfação na sua motivação intrínseca?”.

Feita a exploração bibliográfica, importa definir a metodologia a utilizar, ou seja, o método mais adequado para analisar e interpretar os resultados, de modo a alcançar os objetivos propostos (Duarte, 2013).

São várias as estratégias metodológicas que servem de base a uma investigação. Malhotra (2009) sugere a existência de dois tipos de pesquisa: a exploratória e a conclusiva. A pesquisa exploratória tem como principal objetivo a descoberta de ideias e percepções, caracterizando-se como versátil e flexível, e promovendo uma maior compreensão do problema através de uma análise qualitativa; dificilmente proporciona respostas conclusivas aos problemas ou questões colocadas. A pesquisa conclusiva, por sua vez, é formal e estruturada, e procura testar hipóteses específicas e analisar relações, baseando-se, para isso, numa análise quantitativa. A pesquisa conclusiva pode ser causal ou descritiva. A primeira procura determinar relações de causa e efeito, enquanto a segunda pretende descrever as características ou funções de um grupo considerado relevante. A pesquisa descritiva pode, ainda, ser transversal ou longitudinal, consoante assente numa recolha de informação de uma, ou mais, amostras num único momento, ou na recolha de informação, acerca das mesmas variáveis, de uma amostra fixa em vários pontos no tempo, respetivamente.

A investigação que aqui se apresenta é, portanto, de natureza conclusiva, com uma abordagem descritiva e transversal, uma vez que foi aplicado um questionário a uma amostra num só momento, com o intuito de medir o seu grau de satisfação quanto às recompensas que auferem, bem como, o seu impacto na motivação intrínseca.

5.2. População-alvo e Amostragem

5.2.1 População-alvo

O desenvolvimento de um estudo empírico pressupõe a escolha de um conjunto de elementos que forneçam ao investigador a informação que este pretende para sustentar a sua pesquisa, ou seja, um grupo denominado população-alvo. Esta escolha prende-se com a definição e triagem precisa das pessoas que podem ou não ser incluídas no estudo (Malhotra, 2009).

No caso específico do presente estudo, constituem a população em estudo os colaboradores portugueses do setor privado, cujos níveis de motivação e satisfação têm especial interesse, se tivermos em conta que o setor privado beneficia de uma maior autonomia e liberdade para gerir e administrar as recompensas que atribui aos seus colaboradores, bem como para definir as suas próprias políticas, práticas e estratégias, além das definidas pela própria lei.

5.2.2 Amostra

A constituição da amostra decorreu um pouco além do esboço do estudo, uma vez que o número de indivíduos inquiridos não correspondeu inteiramente ao que inicialmente se previra.

O estudo partiu da ideia de inquirir os colaboradores das empresas eleitas pela Revista Exame no ano de 2016 como as 100 Melhores Empresas para Trabalhar, trabalhando-se, deste modo, com uma amostragem não aleatória intencional. Contudo, destas, apenas 4 permitiram a implementação dos questionários aos seus colaboradores., os quais correspondem aos nossos respondentes.

Das empresas que participaram no estudo, uma pertence ao setor da saúde humana e apoio social, outra ao setor imobiliário, e duas dedicam-se ao comércio por grosso e retalho; duas são consideradas de pequena dimensão, uma média e uma outra de grande dimensão.

5.3. Recolha e Tratamento dos dados

O primeiro contacto levado a cabo com as empresas mencionadas foi feito via email (Apêndice 1) através do qual, depois de explicada a essência da pesquisa, foi pedida permissão aos responsáveis para implementação dos questionários vigentes. Só depois de autorizada essa intervenção seriam enviados os respetivos questionários às empresas colaboradoras que, por sua vez, os partilhariam com os seus funcionários, apelando ao seu preenchimento.

Foi efetivamente o que aconteceu com as quatro organizações que aceitaram que os seus colaboradores participassem no estudo, a quem se enviou o questionário através da plataforma *Google Docs*, tendo este sido implementado no período compreendido entre novembro de 2017 e janeiro de 2018. A mesma ferramenta foi posteriormente utilizada para a recolha dos dados. Este processo decorreu após a aplicação de um pré-teste a um conjunto de oito pessoas (com características pessoais, académicas e profissionais distintas), a fim de identificar e corrigir eventuais incongruências e/ou falta de clareza das questões, sem que fossem reportadas quaisquer dificuldades no preenchimento e compreensão do mesmo. Com efeito, apenas foi reportado o facto de o questionário ser um pouco extenso.

A fim de salvaguardar a confidencialidade e o anonimato da informação apresentada nos questionários, ao longo da investigação foram seguidos todos os aspetos éticos que se prendem com o sigilo da informação obtida.

A análise e tratamento estatístico dos dados recolhidos foram realizados através de estatística descritiva e inferencial, utilizando o *software* SPSS-24.0 (*Statistical Package for the Social Sciences*).

5.3.1. Questionário – Construção e Medida das variáveis

Um questionário é um instrumento de recolha de dados que consiste, como atestaram Quivy e Campenhoudt (2008), em apresentar uma série de questões relativas a determinado problema a um conjunto de respondentes, que geralmente representam uma população específica de alguma forma relacionada com a temática em estudo. Este é, aliás, um requisito para a implementação deste instrumento e para dar sentido à investigação propriamente dita. É esta população, escolhida mediante determinados

critérios, que permitirá traçar objetivos de um estudo e desenvolvê-lo com vista no seu cumprimento.

Enquanto instrumento de recolha de dados, o questionário tem a vantagem de se caracterizar por itens de resposta fechada, rápida e direta, além de não obrigar à presença física de um elemento autor do estudo, o que invalida o surgimento de eventuais constrangimentos decorrentes da presença de um estranho, ou mesmo de inibições quanto à sinceridade das respostas, já que os questionários são anónimos.

Por outro lado, o levantamento de informação por meio de um questionário torna-se vantajoso na medida em que dá ao investigador a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados, que de outra forma seria mais difícil.

Todavia, como acontece com outros métodos de recolha de dados, a aplicação de questionários tem as suas limitações, e esta multiplicidade de dados pode, pois, constituir uma relevante vantagem, mas também uma desvantagem deste método. O esboço de questões diretas e simples, que por norma caracterizam um questionário, não permite recolher informações extra, que talvez pudessem constituir um elemento de análise interessante. Exemplo disso é a linguagem não verbal do respondente, bem como a possibilidade de aprofundar determinada questão, o que pode comprometer a credibilidade do questionário (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Antes da era tecnológica em que vivemos, o peso e o custo que os questionários poderiam representar numa investigação eram significativos, algo que, com a massificação das tecnologias, tende a ser simplificado (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Ainda assim, nem todas as desvantagens se resolvem com a mesma facilidade, uma vez que certas questões ou a sua formulação podem gerar alguma ambiguidade, o que pode enviesar as respostas obtidas e, conseqüentemente, o tratamento dos dados (Ghiglione & Matalon, 1993). Da parte do investigador que elabora os questionários, esse tende a ser influenciado pelo que o rodeia, tornando por vezes as questões, ou a sua interpretação, um pouco subjetivas.

Além disso, acresce o facto do vocabulário utilizado poder não corresponder ao registo da população-alvo, o que, uma vez mais, torna pouco elucidativa a análise dos dados.

De qualquer forma, este pareceu ser um instrumento viável para a pesquisa que aqui se apresenta, pelo que foi estratégica e estruturalmente pensado para a público-alvo, indo ao encontro da pesquisa inicialmente desenvolvida, a fim de aferir sobre a fiabilidade dos dados. Dirigido aos mais diversos profissionais das empresas visadas, o questionário foi pensado no sentido de averiguar o seu grau de satisfação com os diferentes tipos de recompensas que cada empresa atribui, bem como a relação entre esse e a motivação intrínseca para o envolvimento com as tarefas a desempenhar.

No que respeita à estrutura, o questionário (apêndice 2) encontra-se dividido em secções designadas, respetivamente, por *Dados Sociodemográficos*, *Dados Socioprofissionais*, *Envolvimento no Trabalho*, *Satisfação com Recompensas Financeiras* e *Satisfação com Recompensas Não Financeiras*.

Nas duas primeiras partes, procurou-se obter informações relacionadas com a idade, a escolaridade, o estado civil ou o número de filhos, bem como a atual situação de trabalho, o tipo de funções exercidas na empresa e o tempo ao longo do qual as têm vindo a desenvolver.

A partir da segunda parte, foi adaptada a escala WEIMS – Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale - desenvolvida por Trembley, Blanchard, Taylor, Pelletier e Villeneuve (2009) (tabela 1), por forma a analisar o nível de motivação dos inquiridos, tendo por base os cinco estados motivacionais definidos pela TAD (motivação intrínseca, motivação extrínseca integrada, motivação extrínseca identificada, motivação extrínseca introjetada e motivação extrínseca externa).

Dos 18 itens originais, apenas foram considerados os 15 que se encontram na Tabela 3 que se apresenta abaixo. A decisão de excluir os restantes itens prendeu-se com o foco da investigação, a motivação intrínseca, tendo-se optado por não incluir os itens relacionados com a amotivação. Tal como no questionário realizado por Tremblay e colaboradores (2009), os itens foram dispostos alternadamente, sendo solicitado aos inquiridos que os classificassem quanto ao grau de razão correspondente a cada um relativamente à sua envolvimento com a sua atividade laboral, tendo por base a escala de *Likert*, onde 1 “*Não corresponde de todo*” à verdade e 5 “*Corresponde exatamente*”.

Acresce o facto de todas as questões serem de resposta obrigatória, pelo que, para tornar a análise o mais credível e fiel possível e para que a média aritmética da composta da variável latente fosse o mais representativa possível do conjunto total das

respostas válidas, desconsideraram-se as não respostas, isto é, os casos em que existia pelo menos uma “Recompensa não utilizada” como resposta em alguns itens relacionados com o grau de satisfação dos colaboradores.

Tabela 1. Construtos motivação intrínseca e motivação extrínseca - conteúdo dos itens.

Motivação intrínseca
1. Porque me sinto realizado ao aprender coisas novas.
2. Pela satisfação que sinto quando executo tarefas difíceis com sucesso.
3. Pela satisfação que sinto ao enfrentar desafios interessantes.
Motivação extrínseca
Integrada
1. Porque se tornou uma parte fundamental de quem sou.
2. Porque faz parte da forma como escolhi viver a minha vida.
3. Porque este trabalho é uma parte da minha vida.
Identificada
4. Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer e permite-me alcançar um certo estilo de vida.
5. Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer para alcançar determinados objetivos importantes.
6. Porque escolhi este tipo de trabalhos para atingir os meus objetivos de carreira.
Introjetada
7. Porque quero ter sucesso neste trabalho, caso contrário ficaria muito frustrado.
8. Porque quero ser um “vencedor” na vida.
9. Porque quero ser muito bom neste trabalho, caso contrário ficaria muito desapontado.
Externa
10. Porque me permite ganhar dinheiro.
11. Porque este tipo de trabalho me dá segurança.
12. Pela remuneração que me proporciona.

Fonte: Tremblay *et al.* (2009).

Já na terceira parte, recorreu-se à tipologia utilizada por Chiang e Birtch (2006) para apurar o grau de satisfação dos inquiridos quanto às recompensas oferecidas pelas respetivas empresas. Por forma a adaptá-la à realidade portuguesa, procurou-se encontrar conceitos mais adequados, assim como indicar alguns exemplos. Foram ainda eliminadas algumas recompensas utilizadas por Chiang e Birtch (2006), umas por não corresponderem à prática comum das empresas portuguesas, outras por constituírem

atualmente direitos adquiridos dos trabalhadores, como é o caso da licença de saúde/maternidade. No sentido de avaliar estas práticas, recorreu-se a um conjunto de oito profissionais para averiguar se recebiam ou não as recompensas, sendo que as que foram indicadas pela maioria como não recebidas não foram contempladas no estudo (tabela 2).

Tabela 2. Recompensas financeiras e não financeiras (extrínsecas e intrínsecas).

Recompensas financeiras	Recompensas não financeiras extrínsecas
<p>Recompensas diretas fixas</p> <p>1. Salário base</p> <p>2. Aumentos do salário base</p> <p>Recompensas diretas variáveis</p> <p>3. Incentivos de desempenho individual (comissão, bónus)</p> <p>4. Incentivos de desempenho de equipa (bónus, prémio de objetivos)</p> <p>Recompensas indiretas</p> <p>5. Complemento de reforma (PPR)</p> <p>6. Seguro de saúde</p> <p>7. Serviços familiares (bolsas de estudo para filhos, creche na empresa)</p> <p>8. Gratificação em espécie (viagens de férias, bilhetes para espetáculos, restaurantes)</p>	<p>9. Relações com os colegas de trabalho e o superior imediato</p> <p>10. Segurança e estabilidade no emprego.</p> <p>Poder</p> <p>11. Possibilidade de evolução na carreira</p> <p>12. Participação na tomada de decisão</p> <p>13. Clima organizacional e estilo de gestão (participativo e igualitário)</p> <p>Suporte</p> <p>14. Espírito de equipa</p> <p>15. Plano de formação e desenvolvimento profissional</p> <p>16. Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho</p> <p>17. Recursos suficientes para a execução do trabalho</p> <p>18. Reconhecimento/Feedback em relação ao trabalho</p> <p>19. Carga de trabalho compatível com o tempo para o realizar</p> <p>20. Ambiente de trabalho favorável</p>
	Recompensas não financeiras intrínsecas
	<p>21. Trabalho desafiador</p> <p>22. Possibilidade de exercer as suas competências</p> <p>23. Variedade de tarefas</p> <p>24. Aumento da autonomia e responsabilidade</p> <p>25. Sentimento de realização pessoal</p>

Fonte: Chiang e Birtch (2006).

5.4. Método e Técnicas estatísticas

O tratamento e análise dos dados recolhidos decorreram em diferentes fases, cada uma delas com objetivos e técnicas específicas.

A análise exploratória dos itens observados foi feita através da média, desvio padrão, valores extremos (mínimo e máximo) e quartis (25, 50 e 75), com o objetivo de perceber a distribuição e variabilidade das respostas.

Numa primeira fase, foram constituídas sete variáveis compósitas latentes através da média aritmética dos respetivos itens: envolvimento total, motivação intrínseca, motivação extrínseca, satisfação com as recompensas financeiras, satisfação com as recompensas não financeiras, satisfação com os fatores extrínsecos, satisfação com os fatores intrínsecos.

A determinação da fiabilidade dos construtos foi verificada através do método de consistência interna que considera os valores do coeficiente alpha de Cronbach entre 0 e 1. De acordo com Pestana e Gageiro (2008), valores de alpha iguais ou superiores a 0,7 indicam uma razoável a muito boa consistência interna, correlação e homogeneidade dos itens (tabela 3).

Tabela 3. Avaliação da consistência interna segundo os valores do coeficiente alpha de Cronbach (α).

Alpha de Cronbach (α)	Consistência interna
0,90 – 1,00	Muito boa
0,80 – 0,90	Boa
0,70 – 0,80	Razoável
0,60 – 0,70	Fraca
< 0,60	Inadmissível

Fonte: Pestana & Gageiro (2008)

Feita a análise das estatísticas descritivas e da consistência interna das dimensões, procedeu-se ao estudo das correlações no sentido de identificar as variáveis da satisfação com efeito na motivação, assim como o efeito das diferenças individuais em estudo – tipo de situação contratual e antiguidade na empresa - na motivação e na satisfação com as recompensas.

Uma vez que se verificou que a amostra não seguia uma distribuição normal, recorreu-se aos testes não-paramétricos: o coeficiente de correlação de Spearman para analisar a correlação entre as dimensões e o teste de Mann-Whitney para comparar o grau

de satisfação com as recompensas entre os colaboradores em situação de contrato sem termo e os colaboradores em regime de prestação de serviços. Note-se que apenas estes dois tipos de situação contratual foram alvo de estudo devido ao facto de ter havido um número muito reduzido de observações nas restantes.

O coeficiente de correlação de Spearman (ρ) é uma medida de associação não paramétrica entre duas variáveis pelo menos ordinais. Obtém-se através da substituição dos valores das observações pelas respectivas ordens e mede a intensidade e a direção da associação de tipo linear entre duas variáveis quantitativas (Marôco, 2014). Este coeficiente varia entre -1 e $+1$, fornecendo informação sobre o tipo de associação existente entre as variáveis através do sinal: se ρ for positivo ($\rho > 0$) existe uma correlação positiva entre as variáveis (valores altos de uma variável correspondem a valores altos de outra variável e o inverso); por sua vez, se ρ for negativo ($\rho < 0$) existe uma correlação negativa/inversa entre as variáveis (valores altos de uma variável correspondem a valores baixos de outra variável e o inverso); se ρ for nulo ou aproximadamente nulo ($\rho = 0$) significa que não existe correlação linear entre as variáveis, ou seja, as variáveis são independentes uma da outra.

O resultado significativo do teste de correlação de Spearman considera um intervalo de confiança de 95% e de 99%, o que corresponde a um nível de significância de 0,05 e 0,01. Se $\rho \leq \alpha$, a correlação entre as variáveis é significativa e, portanto, pode ser inferida para a população de estudo o efeito encontrado na amostra (Pestana & Gageiro, 2008).

O Teste de Mann-Whitney é o teste não-paramétrico adequado para comparar as funções de distribuição de uma variável pelo menos ordinal, medida entre duas amostras independentes (Marôco, 2014), no caso do estudo.

Capítulo 6 - Apresentação, Análise e Discussão dos resultados

6.1. Caracterização da amostra

Uma análise detalhada da amostra em estudo (tabela 4) permite verificar que os respondentes perfazem um total de 107 participantes, dos quais, 55,1% (n=59) são elementos do sexo masculino e 44,9% (n=48) do sexo feminino. A maioria dos participantes é casado (59,8%; n=64), possui uma licenciatura (51,4%; n=55) e tem filhos (63,6%; n=68). Cerca de metade dos participantes trabalha em regime de prestação de serviços (50,5%; n=54), seguindo-se os que possuem um contrato sem termo (efetivo) (39,3%; n=42).

Tabela 4. Distribuição das variáveis sociodemográficas.

	n	%
Sexo		
Masculino	59	55,1
Feminino	48	44,9
Estado Civil		
Solteiro	25	23,4
Casado/União de facto	64	59,8
Divorciado	17	15,9
Viúvo	1	0,9
Habilitações Académicas		
9º ano	2	1,9
Ens. Secundário	31	29,0
Bacharelato	4	3,7
Licenciatura	55	51,4
Mestrado	15	14,0
Situação Profissional		
Contrato a termo certo	8	7,5
Contrato a tempo parcial (part-time)	3	2,8
Contrato sem termo (Efetivo)	42	39,3
Prestação de Serviços (Recibos Verdes)	54	50,5
Tem filhos		
Sim	68	63,6
Não	39	36,4

Os participantes têm idades compreendidas entre os 23 (mínimo) e os 63 anos (máximo), com uma média de 40 anos (M=40,16; DP=8,902) e um coeficiente de variação de 22%. Os participantes com filhos (n=65) têm entre 1 (mínimo) a 3 filhos

(máximo), sendo a média de dois filhos ($M=1,65$; $DP=0,672$). A antiguidade média na empresa é de 6 anos ($M=5,83$; $DP=8,078$), mas com uma grande variabilidade de dados entre 1 (mínimo) e 44 anos (máximo), assim como o tempo de exercício das funções, que varia entre 1 (mínimo) e 27 anos (máximo), perfazendo uma média de 4 anos ($M=3,89$; $DP=4,750$). Em termos salariais, a dispersão e variabilidade dos dados mostra-se ainda mais acentuada, apontando para uma amostra bastante heterogênea em termos demográficos e do contexto socioprofissional. O valor do salário mensal bruto oscila entre 300,00€ e 66.000,00€, com uma média de salário de 3.435,68€ e desvio padrão de 9.507,057€, conforme ilustra a tabela 5.

De notar que, de 68 participantes que indicaram ter filhos (como evidenciado na tabela 4), três não indicaram o número de filhos, um dos respondentes não indicou a antiguidade na empresa, sete não referiram o tempo de funções e 12 não referiram o valor do salário mensal. Para que os valores não fossem enviesados, estas respostas não foram tidas em conta nos cálculos da média, do desvio padrão e dos valores extremos.

Tabela 5. Distribuição da idade, número de filhos, antiguidade na empresa, anos na função e salário

	Min.	Max.	M	DP
Idade (N=107)	23	63	40,16	8,902
Número de filhos (N=65)	1	3	1,65	,672
Antiguidade na empresa (N=106)	1	44	5,83	8,078
Tempo de funções (N=100)	1	27	3,89	4,750
Salário mensal bruto (N=95)	300	6.600	3.435,68	9.507,057

N-número de respostas válidas; M-Média; DP-Desvio Padrão; Min.-Mínimo; Max.-Máximo.

6.2. Estatística descritiva e consistência interna das dimensões em estudo

As estatísticas descritivas da variável envolvimento com o trabalho encontram-se representadas na tabela 5. Como se pode observar, verifica-se um maior grau de motivação em relação aos fatores intrínsecos ($M=4,23$; $DP=0,659$), face aos fatores extrínsecos ($M=3,86$; $DP=0,659$); os fatores intrínsecos apresentam, também, uma ligeira menor variabilidade dos dados (entre 2,00 e 5,00) do que os extrínsecos (entre 1,83 e 5,00). O envolvimento total apresentou um valor médio em torno de 4 ($M=3,94$; $DP=0,636$).

Tabela 5. Estatísticas descritivas do Envolvimento no Trabalho

	N	M	DP	Min.	Max.	Percentis		
						25	50	75
Envolvimento Total	107	3,94	,636	2,00	5,00	3,53	4,00	4,47
Motivação Extrínseca	107	3,86	,636	1,83	5,00	3,50	3,92	4,33
Motivação Intrínseca	107	4,23	,659	2,00	5,00	4,00	4,33	5,00

N-número de respostas válidas; M-Média; DP-Desvio Padrão; Min.-Mínimo; Max.-Máximo; Percentis 25%, 50% (Mediana) e 75%. 1=Não corresponde de todo; 5=Corresponde exatamente

No que respeita à satisfação com as recompensas, esta foi maior nas não financeiras (M=4,23; DP=1,042) do que nas financeiras (M=2,89; DP=0,670), com valores médios que apontam para o grau de “Satisfeito” e “Indiferente”, respetivamente. Entre as recompensas não financeiras, as intrínsecas apresentaram valores ligeiramente superiores de satisfação (M=4,31; DP=0,736) quando comparadas com as extrínsecas (M=4,21; DP=0,747), como se pode observar na tabela 6).

Tabela 6. Estatísticas descritivas da Satisfação com as Recompensas Financeiras e Não Financeiras

	N	M	DP	Min.	Max.	Percentis		
						25	50	75
Satisfação Recompensas Financeiras	26	2,89	,670	1,13	5,00	2,09	2,94	3,44
Satisfação Recompensas Não Financeiras	90	4,23	1,042	1,24	5,00	3,93	4,47	4,77
Recompensas Não Financeiras Extrínsecas	92	4,21	,747	1,33	5,00	3,83	4,38	4,83
Recompensas Não Financeiras Intrínsecas	101	4,31	,736	1,00	5,00	4,00	4,60	5,00

N-número de respostas válidas; M-Média; DP-Desvio Padrão; Min.-Mínimo; Max.-Máximo; Percentis 25%, 50% (Mediana) e 75%. 1=Muito insatisfeito; 2=Insatisfeito; 3=Indiferente; 4=Satisfeito; 5=Muito satisfeito

Tendo sido medidos numa escala de 1 a 5, tanto no envolvimento como na satisfação, todas as variáveis apresentam valores acima do ponto médio da escala.

Relativamente à consistência interna, esta revelou-se muito boa para todas as dimensões em estudo, apresentando valores de alpha entre 0,87 e 0,96. A satisfação com as recompensas não financeiras foi a dimensão com maior consistência interna dos itens ($\alpha=0,959$), sendo que a satisfação com as recompensas não financeiras extrínsecas ($\alpha=0,940$) apresentou valores mais elevados que a satisfação com as recompensas não financeiras intrínsecas ($\alpha=0,927$). Esta medida foi igualmente muito boa na satisfação com as recompensas financeiras ($\alpha=0,912$), assim como no envolvimento com o trabalho ($\alpha=0,928$), a motivação extrínseca ($\alpha=0,907$) e intrínseca ($\alpha=0,865$) (tabela 7).

Tabela 7. Coeficiente do alfa de Cronbach (α) das dimensões em estudo

	N	Nr. Itens	Alpha de Cronbach
Envolvimento com o trabalho	107	15	0,928
Envolvimento com o trabalho_Motivação Extrínseca	107	12	0,907
Envolvimento com o trabalho_Motivação Intrínseca	107	3	0,865
Satisfação com as Recompensas Financeiras	26	8	0,912
Satisfação com as Recompensas Não-Financeiras	90	17	0,959
Satisfação Recomp. Não-Financeiras_Extrínsecas	92	12	0,940
Satisfação Recomp. Não-Financeiras_Intrínsecas	101	5	0,927

Nos apêndices 3 e 4, respetivamente, podem ser analisadas as estatísticas descritivas das dimensões do envolvimento e da satisfação com as recompensas item a item.

6.3. Análise de correlação e associação - testes de hipóteses

As duas tabelas seguintes apresentam os valores dos coeficientes de correlação entre as dimensões do envolvimento e as dimensões da satisfação com as recompensas (tabela 8) e entre as dimensões do envolvimento e da satisfação com as recompensas com as características demográficas e profissionais dos respondentes (tabela 9).

Os valores do coeficiente de correlação Rho de Spearman indicam uma correlação positiva e altamente significativa ($p < 0,01$) entre o envolvimento total e a satisfação com os vários tipos de recompensas, o que sugere que a motivação para o envolvimento com o trabalho é positiva e significativamente afetada quer pelas recompensas financeiras, quer pelas recompensas não financeiras. No entanto, a satisfação com as recompensas não financeiras é a que tem um maior impacto no envolvimento total ($r = 0,562$), sendo que, o efeito dos fatores não financeiros intrínsecos no envolvimento total, embora altamente significativo ($r = 0,429$), é menor que o efeito dos fatores não financeiros extrínsecos ($r = 0,558$). Por outro lado, as recompensas financeiras são as que menos contribuem para o envolvimento total ($r = 0,397$; $p < 0,01$).

Entre as recompensas financeiras ($r = 0,414$) e as recompensas não financeiras ($r = 0,547$), é a satisfação com as segundas que tem um maior impacto na motivação extrínseca para o envolvimento com o trabalho. Do ponto de vista das recompensas não financeiras, os fatores extrínsecos têm um maior impacto na motivação extrínseca ($r = 0,547$), quando comparados com os fatores intrínsecos ($r = 0,412$). O tipo de recompensas que exerce um efeito positivo mais forte na motivação extrínseca são, portanto, as

recompensas não financeiras, mais concretamente, os fatores não financeiros extrínsecos, ambos com um igual coeficiente de correlação ($r=,547$).

A motivação intrínseca para o envolvimento com o trabalho não apresenta uma correlação significativa com as recompensas financeiras ($r=,254$; $p=,211$), indicando que os fatores financeiros não têm impacto significativo na motivação intrínseca do trabalhador. À semelhança do que se verificou com a motivação extrínseca, são os fatores não financeiros que têm um maior impacto na motivação intrínseca ($r=,523$; $p<,01$) e, em particular, os fatores não financeiros extrínsecos ($r=,510$; $p<,01$). Os fatores intrínsecos também exercem um efeito bastante significativo na motivação intrínseca ($r=,433$; $p<,01$), embora menor face aos extrínsecos.

Analisando a tabela 9, observa-se que as características sociodemográficas – idade, escolaridade e número de filhos - não revelaram um efeito significativo na motivação. Do ponto de vista das características profissionais, apenas o salário mensal tem um efeito positivo e significativo no envolvimento total ($r=,321$; $p<0,01$), sendo este efeito maior na motivação extrínseca ($r=,309$; $p<0,01$) do que na motivação intrínseca ($r=,284$; $p<0,01$), embora ambos sejam bastante significativos.

A satisfação dos trabalhadores com as recompensas (financeiras e não financeiras) mostrou-se independente quer das características sociodemográficas, quer das profissionais. Apenas atendendo à satisfação com as recompensas não financeiras intrínsecas e extrínsecas, de forma particular, é que foram encontrados efeitos significativos das variáveis idade, número de filhos e antiguidade. A satisfação com as recompensas não financeiras extrínsecas apresenta uma correlação positiva e significativa com o número de filhos ($r=0,267$; $p<0,05$) e com a antiguidade na empresa ($r=-0,208$; $p<0,05$), revelando que os colaboradores com mais filhos são os mais satisfeitos com as recompensas não financeiras extrínsecas, e os colaboradores que se encontram há mais tempo na empresa são os menos insatisfeitos com estas.

A satisfação com as recompensas não financeiras intrínsecas, por sua vez, surge positivamente afetada pela idade ($r=0,202$; $p<0,05$) e negativamente influenciada pela antiguidade ($r=-0,215$; $p<0,05$). Ou seja, os colaboradores com mais idade são os mais satisfeitos, e os colaboradores que estão há mais tempo na organização são os menos satisfeitos com as recompensas não financeiras intrínsecas. Quer isto dizer que, tanto os colaboradores mais jovens, como os que têm mais tempo na empresa são os mais insatisfeitos com as recompensas não financeiras intrínsecas.

Conclui-se portanto, do ponto de vista das características sociodemográficas e profissionais, que o salário mensal é o único fator com efeito positivo e significativo na motivação (total, extrínseca e intrínseca). Os colaboradores mais satisfeitos com as recompensas não financeiras extrínsecas são os que têm mais filhos e os mais satisfeitos com as recompensas não financeiras intrínsecas são os mais velhos. A antiguidade na empresa é sinónimo de insatisfação com as recompensas não financeiras extrínsecas e intrínsecas, ou seja, a satisfação com estas recompensas vai diminuindo à medida que os colaboradores vão somando mais anos de trabalho na mesma empresa. Os jovens são também os menos satisfeitos com os fatores intrínsecos.

Tabela 8. Coeficiente de correlação de Spearman's Rho entre as dimensões do Envolvimento e as dimensões da Satisfação com as Recompensas.

	M	DP	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Envolvimento Total	3,94	,636	1						
2. Motivação Extrínseca	3,86	,636	,991**	1					
3. Motivação Intrínseca	4,23	,659	,828**	,753**	1				
4. Satisfação Recompensas Financeiras	2,89	,670	,397**	,414*	,254	1			
5. Satisfação Recompensas Não Financeiras	4,23	1,042	,562**	,547**	,523**	,702**	1		
6. Satisfação Recompensas Não Financeiras Extrínsecas	4,21	,747	,558**	,547**	,510**	,713**	,976**	1	
7. Satisfação Recompensas Não Financeiras Intrínsecas	4,31	,736	,429**	,412**	,433**	,581**	,864**	,747**	1

M-Média; DP-Desvio Padrão

** Correlação significativa ao nível de 0,01 (bilateral)

* Correlação significativa ao nível de 0,05 (bilateral)

Tabela 9. Coeficiente de correlação de Spearman's Rho entre as dimensões do Envolvimento e da Satisfação com as Recompensas e as características sociodemográficas e profissionais.

	Idade	Escolaridade	Nº de Filhos	Antiguidade	Tempo de Funções	Salário mensal
1. Envolvimento Total	-,015	-,101	,138	,001	-,091	,321**
2. Motivação Extrínseca	-,019	-,108	,163	-,001	-,095	,309**
3. Motivação Intrínseca	-,017	-,109	,046	-,014	-,069	,284**
4. Satisfação Recompensas Financeiras	-,090	,082	-,230	-,146	-,324	-,328
5. Satisfação Recompensas Não Financeiras	,095	-,043	,233	-,183	-,180	,103
6. Satisfação Recompensas Não Financeiras Extrínsecas	,069	-,037	,267*	-,208*	-,194	,083
7. Satisfação Recompensas Não Financeiras Intrínsecas	,202*	,028	,142	-,215*	-,176	,150

M-Média; DP-Desvio Padrão

** Correlação significativa ao nível de 0,01 (bilateral)

* Correlação significativa ao nível de 0,05 (bilateral)

As tabelas seguintes apresentam os resultados do teste de Mann-Whitney que compara o grau de satisfação com as recompensas financeiras (tabela 10) e não financeiras (tabela 11) em função dos dois tipos de situação contratual em análise neste estudo, ou seja, entre os colaboradores com contrato sem termo e os que se encontram em regime de prestação de serviços.

Em termos gerais, a satisfação com as recompensas financeiras não variou significativamente entre os colaboradores com contrato sem termo e em regime de prestação de serviços ($U=35,00$; $p=0,217$), o que indica que a situação contratual não tem influência na satisfação com as recompensas financeiras. A comparação dos valores médios dos itens indicou, contudo, diferenças significativas em três deles. Verificou-se que os “Incentivos de desempenho individual” são mais valorizados pelos colaboradores em regime de prestação de serviços ($M=4,30$; $DP=0,756$) do que os que estão em situação de contrato sem termo ($M=3,58$; $DP=1,130$) ($U=543,00$; $p<0,05$). Por outro lado, os colaboradores com contrato sem termo mostram-se mais satisfeitos do que os em regime de prestação de serviços com o “Seguro de saúde” ($M=4,18$; $DP=1,074$ e $M=2,17$; $DP=1,337$, respetivamente) ($U=56,00$; $p<0,05$), e com os “Serviços familiares” ($M=3,12$; $DP=1,219$ e $M=2,00$; $DP=1,342$, respetivamente) ($U=47,50$; $p<0,05$).

Quanto à satisfação com as recompensas não financeiras, a satisfação com os fatores extrínsecos é estatisticamente superior nos colaboradores em regime de prestação de serviços ($M=4,43$; $DP=0,485$) do que nos que se encontram com contrato sem termo ($M=4,00$; $DP=0,912$) ($U=579,00$; $p<0,05$). Apenas numa recompensa não financeira extrínseca os colaboradores em situação de contrato sem termo encontram-se mais satisfeitos do que os que trabalham em prestação de serviços, a “Segurança e estabilidade no emprego” ($M=4,19$; $DP=1,087$ e $M=3,60$; $DP=1,116$, respetivamente) ($U=644,500$; $p<0,05$). A generalidade dos restantes itens reúne maior satisfação por parte dos colaboradores em situação de prestação de serviços ($p<0,05$), designadamente: a “Relação com os colegas de trabalho e o superior imediato”, a “Possibilidade de evolução na carreira”, o “Clima organizacional e estilo de gestão”, o “Plano de formação e desenvolvimento profissional”, o “Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho”, os “Recursos suficientes para a execução do trabalho”, o “Reconhecimento/Feedback em relação ao trabalho”, a “Carga de trabalho compatível com o tempo para o realizar” e o “Ambiente de trabalho favorável”. De notar que as recompensas “Participação na tomada de decisão”

e “Espírito de equipa” reúnem igual satisfação entre os colaboradores dos dois tipos de situação contratual.

A satisfação com as recompensas não financeiras intrínsecas foi estatisticamente superior nos colaboradores em regime de prestação de serviços ($M=4,51$; $DP=0,719$), quando comparada com os colaboradores que se encontram com contrato sem termo ($M=3,97$; $DP=1,030$) ($U=627,00$; $p<0,05$). A comparação individual dos itens indicou que apenas o fator intrínseco “Variedade de tarefas” foi estatisticamente igual entre os colaboradores com contrato sem termo e em regime de prestação de serviços ($U=925,00$; $p=0,162$), enquanto em todos os restantes há maior satisfação da parte dos colaboradores em prestação de serviços.

Conclui-se, assim, que a situação contratual tem um impacto significativo na satisfação com as recompensas não financeiras, sendo que os trabalhadores em prestação de serviços são os mais satisfeitos com estas.

Tabela 10. Média, desvio-padrão e valor de p do teste de Mann-Whitney do grau de satisfação com as recompensas financeiras em função da situação contratual.

	Contrato sem termo (Efetivo)			Prestação de Serviços			U	p
	N	M	DP	N	M	DP		
Recompensas Financeiras	15	3,05	1,187	7	2,375	,851	35,0000	0,217
1. Salário-base	41	3,29	1,101	18	3,17	1,383	354,000	0,793
2. Aumentos do salário base	38	2,82	1,312	13	2,77	1,166	244,000	0,947
3. Incentivos de desempenho individual (comissão, bônus)	38	3,58	1,130	46	4,30	0,756	543,000	0,001
4. Incentivos de desempenho de equipa (bônus, prémio de objetivos)	40	3,68	1,163	35	4,09	1,011	553,000	0,095
5. Complemento de reforma (PPR)	17	2,76	1,393	15	2,93	1,534	119,000	0,742
6. Seguro de saúde	33	4,18	1,074	12	2,17	1,337	56,000	0,000
7. Serviços familiares (bolsas estudo p/filhos, creche na empresa)	17	3,12	1,219	11	2,00	1,342	47,500	0,026
8. Gratificação em espécie (viagens de férias, bilhetes espetáculos, restaurantes)	25	3,00	1,384	18	3,17	1,618	209,500	0,697

N - número de respostas válidas; M - Média; DP - Desvio Padrão; U - Estatística de Mann-Whitney; p - valor a um nível de significância de 0,05 (1=Muito insatisfeito | 2=Insatisfeito | 3=Indiferente | 4=Satisfeito | 5=Muito satisfeito)

Tabela 11. Média, desvio-padrão e valor de p do teste de Mann-Whitney do grau de satisfação com as recompensas não financeiras em função da situação contratual.

	Contrato sem termo (Efetivo)			Prestação de Serviços (Recibos)			U	p
	N	M	DP	N	M	DP		
Recompensas Não-Financeiras Extrínsecas	40	4,00	0,912	41	4,43	0,485	579,000	0,022
1. Relações com os colegas de trabalho e o superior imediato	42	4,24	1,055	53	4,72	0,455	834,000	0,014
2. Segurança e estabilidade no emprego	42	4,19	1,087	47	3,60	1,116	644,500	0,003
3. Possibilidade de evolução na carreira	41	3,71	1,123	50	4,46	0,734	605,000	0,000
4. Participação na tomada de decisão	42	4,05	1,035	50	4,26	0,751	959,500	0,440
5. Clima organizacional e estilo de gestão (participativo e igualitário)	42	3,83	1,167	52	4,40	0,774	775,500	0,009
6. Espírito de equipa	42	4,24	1,055	54	4,56	0,538	1001,000	0,266
7. Plano de formação e desenvolvimento profissional	42	3,95	1,081	52	4,67	0,585	626,500	0,000
8. Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	42	3,88	1,064	54	4,48	0,818	750,500	0,002
9. Recursos suficientes para a execução do trabalho	42	4,14	0,952	53	4,51	0,869	837,000	0,020
10. Reconhecimento/Feedback em relação ao trabalho	42	3,95	1,011	53	4,53	0,723	734,000	0,002
11. Carga de trabalho compatível com o tempo para o realizar	42	3,74	1,083	51	4,27	0,750	782,000	0,018
12. Ambiente de trabalho favorável	41	4,15	1,062	53	4,60	0,599	821,000	0,022
Recompensas Não-Financeiras Intrínsecas	41	3,97	1,030	49	4,51	0,719	627,000	0,002
13. Trabalho desafiador	42	4,07	1,113	52	4,58	0,723	791,500	0,010
14. Possibilidade de exercer as suas competências	42	3,93	1,091	52	4,54	0,828	676,500	0,000
15. Variedade de tarefas	42	4,12	1,041	52	4,38	0,867	925,000	0,162
16. Aumento da autonomia e responsabilidade	41	4,02	1,151	52	4,71	0,696	658,000	0,000
17. Sentimento de realização pessoal	42	3,81	1,153	53	4,49	0,891	688,000	0,001

N - número de respostas válidas; M - Média; DP - Desvio Padrão; U - Estatística de Mann-Whitney; p - valor a um nível de significância de 0,05 (1=Muito insatisfeito | 2=Insatisfeito | 3=Indiferente | 4=Satisfeito | 5=Muito satisfeito)

6.4. Discussão dos resultados

Analisados os resultados obtidos, torna-se agora possível discuti-los à luz da revisão da literatura apresentada, e tendo por base as hipóteses formuladas, procedendo à sua verificação.

Hipótese 1: A motivação intrínseca para o envolvimento com o trabalho está positivamente relacionada com a satisfação com as recompensas não financeiras intrínsecas e com a satisfação com as recompensas não financeiras extrínsecas.

Esta hipótese pressupõe que colaboradores mais satisfeitos com as recompensas não financeiras são colaboradores intrinsecamente mais motivados no trabalho. O resultado vai de encontro à revisão da literatura apresentada ao longo do estudo, que nos diz de forma bastante clara que a motivação intrínseca é tanto maior quanto maior for o prazer e a satisfação dos colaboradores com o trabalho em si (Deci, 1972; Kuvaas, 2006), sendo que, não só as recompensas não financeiras intrínsecas, mas também as extrínsecas influenciam positivamente a motivação intrínseca (Deci et al., 1999; Morrell, 2011).

Hipótese 2: A motivação intrínseca para o envolvimento com o trabalho está mais fortemente relacionada com a satisfação com as recompensas não financeiras intrínsecas, do que com a satisfação com as recompensas não financeiras extrínsecas.

Embora a literatura defenda que ambas influenciam a motivação intrínseca dos colaboradores (Deci, 1972; Deci et al., 1999; Kuvaas, 2006; Morrell, 2011), torna-se, pois, importante perceber qual a componente com mais peso, se a intrínseca ou a extrínseca. A hipótese de que a motivação intrínseca dependeria mais da satisfação com as recompensas não financeiras intrínsecas do que da satisfação com as recompensas não financeiras extrínsecas não foi confirmada. O que se observou foi que os fatores não financeiros extrínsecos, como as relações com os colegas de trabalho e o superior imediato, o espírito de equipa, o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e o ambiente de trabalho, por exemplo, são os que têm maior impacto tanto na motivação extrínseca para o trabalho ($r=,547$), como na motivação intrínseca ($(r=,510)$),

Hipótese 3: A motivação intrínseca para o envolvimento com o trabalho está mais fortemente relacionada com a satisfação com as recompensas não financeiras, intrínsecas e extrínsecas, do que com a satisfação com as recompensas financeiras.

A hipótese de que a motivação intrínseca para o envolvimento com o trabalho era mais fortemente influenciada pela satisfação com as recompensas não financeiras do que pela satisfação com as recompensas financeira foi, também, confirmada, indo ao encontro da literatura (Deci et al., 1999; Morrell, 2011). Não apresentando uma correlação significativa com as recompensas financeiras, a motivação intrínseca mostrou-se com uma correlação significativa ao nível de 0,01 com a satisfação com as recompensas não financeiras, intrínsecas e extrínsecas.

Hipótese 4: A motivação intrínseca está negativamente relacionada com a motivação extrínseca.

Defendida pela teoria da autodeterminação (Ankli e Palliam, 2012), a ideia de que os dois tipos de motivação estão negativamente relacionados esteve na base da hipótese apresentada. Contudo, neste estudo isso não se verifica. A motivação extrínseca e intrínseca apresentaram uma forte correlação positiva e altamente significativa ($r=,753$; $p<0,01$), indicando efeitos positivos mútuos: quanto maior a motivação extrínseca do trabalhador maior será também a sua motivação intrínseca e vice-versa.

Hipótese 5: A satisfação com as recompensas é influenciada pela antiguidade na empresa.

Seguro Cunha et al. (2016), as diferenças individuais são um dos principais fatores com impacto na (in)satisfação no contexto de trabalho.

Os resultados obtidos no estudo que aqui se apresenta estão em conformidade com essa afirmação. De facto, parecem existir diferenças no grau de satisfação com o tipo de recompensas em função da antiguidade dos colaboradores na empresa, sobretudo ao nível das recompensas não financeiras, quer intrínsecas quer extrínsecas, sendo que os colaboradores que se encontram há mais anos na empresa revelam ser os mais insatisfeitos.

Como vimos, da insatisfação dos colaboradores podem advir inúmeras consequências, tanto para o indivíduo – complicações na saúde física e mental, alterações no comportamento social e na vida pessoal e familiar -, como para a organização – diminuição da produtividade, aumento do absentismo e rotatividade e alterações nos comportamentos de cidadania organizacional. Com efeito, torna-se fundamental que as organizações estejam especialmente atentas aos grupos tendencialmente mais insatisfeitos, como é o caso dos colaboradores mais antigos.

Hipótese 6: A satisfação com as recompensas é influenciada pelo tipo de situação contratual.

Ao nível da relação entre a satisfação com as recompensas e o tipo de situação contratual, os resultados dizem-nos que efetivamente há diferenças no grau de satisfação com as recompensas em função de situação contratual, sendo que os colaboradores em situação de prestação de serviços são, em geral, os mais satisfeitos. De notar que essas diferenças são mais evidentes ao nível da satisfação com as recompensas não financeiras, havendo apenas um item em que são os colaboradores com contrato sem termos os mais satisfeito – a “Segurança e estabilidade no emprego”. Não deixa de ser curioso este aspeto se pensarmos que num regime de prestação de serviços o vínculo contratual entre a empresa e o colaborador é, à partida, mais precário.

Capítulo 7 – Conclusão

7.1. Principais conclusões

A investigação levada a cabo e já descrita, permitiu-nos chegar a algumas conclusões acerca das temáticas em estudo: a satisfação com as recompensas e o seu impacto na motivação intrínseca.

Pois bem, a motivação em contexto de trabalho revelou-se positiva e significativamente afetada pela satisfação com as recompensas, quer financeiras, quer não financeiras, sendo que são estas últimas que exercem um maior impacto na motivação. Embora os fatores intrínsecos também tenham demonstrado ter um efeito bastante significativo, são os não financeiros extrínsecos que exercem maior impacto na motivação intrínseca, nomeadamente, as “Relações com os colegas de trabalho e o superior imediato”, a “Segurança e estabilidade no emprego”, a “Participação na tomada de decisão”, o “Espírito de equipa”, o “Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho”, o “Reconhecimento/Feedback em relação ao trabalho” e o “Ambiente de trabalho favorável”, por exemplo.

A satisfação demonstrou ser maior com as recompensas não financeiras do que com as financeiras. Entre as recompensas não financeiras, as intrínsecas (“Variedade de tarefas”, “Aumento da autonomia e responsabilidade” e “Sentimento de realização pessoal”, por exemplo) apresentaram valores ligeiramente superiores de satisfação, quando comparadas com as extrínsecas.

As características sociodemográficas não revelaram um efeito significativo na motivação, sendo que, do ponto de vista das características profissionais, apenas o salário mensal revelou ter um efeito positivo e significativo na motivação total, sendo este efeito maior na motivação extrínseca do que na motivação intrínseca, embora ambos sejam bastante significativos. Atendendo à satisfação dos colaboradores com as recompensas (financeiras e não financeiras), esta mostrou-se, no geral, independente quer das características sociodemográficas, quer das profissionais. Apenas foram encontrados alguns efeitos significativos das variáveis idade, número de filhos e antiguidade na satisfação com as recompensas não financeiras (intrínsecas e extrínsecas).

Concluiu-se portanto, que do ponto de vista das características sociodemográficas e profissionais, o salário mensal é o único fator com efeito positivo e significativo na

motivação (total, extrínseca e intrínseca); os colaboradores mais satisfeitos com as recompensas não financeiras extrínsecas são os que têm mais filhos e os mais satisfeitos com as recompensas não financeiras intrínsecas são os mais velhos; a antiguidade na empresa é sinónimo de insatisfação com as recompensas não financeiras extrínsecas e intrínsecas, ou seja, a satisfação com estas recompensas vai diminuindo à medida que os colaboradores vão permanecendo na mesma empresa.

Com efeito, as 100 Melhores Empresas para Trabalhar “são empresas que potenciam relações laborais duradouras” (Peralta, 2016), pelo que, ainda que o estudo tenha sido limitado a quatro das cem empresas (não sendo, por isso, conclusivo), os resultados obtidos permitem-nos ter uma ideia central e afirmar que estas empresas devem ter especial atenção à satisfação dos seus colaboradores mais antigos, sobretudo com as recompensas não financeiras, para evitar eventuais sentimentos de insatisfação e, por consequência, o decréscimo da sua motivação intrínseca.

Analisando a satisfação com as recompensas em função do tipo de situação contratual, conclui-se que esta variável apenas influencia a satisfação com as recompensas não financeiras. Com efeito, a satisfação com os fatores não financeiros extrínsecos é estatisticamente superior nos colaboradores em regime de prestação de serviços do que nos que se encontram com contrato sem termo, sendo apenas no fator “Segurança e estabilidade no emprego” que os colaboradores em situação de contrato sem termo encontram-se mais satisfeitos do que os que trabalham em prestação de serviços. Também a satisfação com as recompensas não financeiras intrínsecas foi estatisticamente superior nos colaboradores em regime de prestação de serviços.

Do ponto de vista prático, o estudo agora concluído evidencia a necessidade de implementação de sistemas de recompensas que valorizem outras componentes retributivas que não apenas as de cariz financeiro, nomeadamente a segurança e estabilidade no emprego, as relações com os colegas de trabalho e superior imediato, a possibilidade de evolução na carreira e a participação na tomada de decisão, uma vez que estas revelam ser as recompensas com maior impacto na motivação intrínseca.

7.2. Limitações e Sugestões para investigações futuras

O facto de a literatura sobre esta temática ainda ser bastante limitada foi, desde logo, uma limitação colocada a este estudo. Como vimos, as recompensas de cariz não financeiro

são cada vez mais valorizadas pelos colaboradores, sendo um importante instrumento ao dispor das organizações uma vez que não implicam o dispêndio de dinheiro e ainda conseguem manter os seus colaboradores mais motivados para o trabalho. Estudos como o que aqui se apresenta revestem-se, portanto, de total importância e pertinência. Outra questão interessante de ser estudada seria, por exemplo, as consequências práticas da (des)motivação com os diferentes tipos de recompensas.

A dificuldade, numa primeira fase, de reunir o contacto de todas as empresas e, posteriormente, a falta de sensibilização para colaborar nestes estudos faz deste um processo bastante moroso. Muitas foram as empresas que não responderam ao nosso pedido de colaboração. Todos estes fatores aliados, impediram-nos de alcançar um maior número de respondentes.

Acreditamos que a falta de abertura e disponibilidade, mas também as evidentes inquietudes que este assunto parece suscitar, tenham contribuído para que apenas quatro das cem empresas inicialmente previstas aceitassem partilhar o questionário com os seus colaboradores. Recomenda-se que em possíveis investigações futuras se repense na abordagem às empresas; talvez um contacto mais pessoal permita contornar este problema.

Referências Bibliográficas

Almeida, L. & Freire, T. (2008). *Metodologia da investigação em psicologia e educação* (4ª ed.). Braga: Psiquilibrios.

Ankli, R. E. & Palliam, R. (2012). Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation. *Development and Learning in Organizations*, 26, 7-10.

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management*. London: Kogan Page.

Baron, R. A. (1991). Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*, 15, 1-8.

Bénabou, R. & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *Review of economic studies*, 70, 489-520.

Bouça-Nova, C. A. (2013). *A satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas: um estudo empírico em cooperativas agrícolas da Região Norte de Portugal*. Vila do Conde: Instituto Politécnico do Porto.

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*, 38(1), 261-271.

Camara, P. B. (2016). *Os sistemas de recompensa e a gestão estratégica de recursos Humanos* (4ª ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (1998). *Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial* (2ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Publicações Dom Quixote

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial* (7ª ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Chiang, F. T. & Birtch, T. A. (2006). An empirical examination of reward preferences within and cross national settings. *Management International Review*, 46(5), 573-596.

Cunha, M. P., Cunha, R. C., Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.

Deci, E. (1972). The effects of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational behaviour and human performance*, 8, 217-229.

Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. In V. H. Vroom & E. L. Deci (Eds.) (1992). *Management and motivation* (p. 267-280). London: Penguin.

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.

Deci, E. & Ryan, R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Dias, A. L. (2010). *Satisfação no trabalho em Portugal: Uma análise longitudinal com recurso a latent growth curve models*. Lisboa: ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138-157.

Duarte, J. (2013). *Metodologias de investigação científica*. Lisboa: Vírgula.

Frey, B. S. & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589-611.

Gagné, M. & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.

Ghiglione, R. & Matalon, B. (2001). *O inquérito: Teoria e prática* (4ª ed.). Oeiras: Celta Editora.

Gibbons, R. (2005). Incentives between firms (and within). *Management Science*, 51(1), 2-17.

Gonçalves, T. (2011). *Satisfação profissional e percepção do apoio organizacional: estudo exploratório como contributo para um Sistema de compensações e benefícios no sector farmacêutico*. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

Holmström, B. & Milgrom, P. (1991). Multitask principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design. *Journal of Law Economics and Organization*, 7, 24-52.

Hussey, J. & Hussey, R. (1997). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. London: Macmillan Business.

Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1988). Evaluating employee compensation. *California Management Review*, 31(1), 23-39.

Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(3), 365-385.

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258.

Lawler III, E. (1993). The strategic design of reward systems. *Center of Effective Organizations Publication*. G82-11(30).

Lawler III, E. (1994). The design of effective reward systems. *Center of Effective Organizations Publication*. G83-8(39).

Lawler III, E. (2011). Creating a new employment deal: total rewards and the new workforce. *Organizational Dynamics*, 40, 302-309.

Lemyre, P.-N., Roberts, G. C. & Stray-Gundersen, J. (2007). Motivation, overtraining, and burnout: Can self-determined motivation predict overtraining and burnout in elite athletes? *European Journal of Sport Science*, 7(2), 115-126.

Malhotra, N. (2009). *Marketing research: Na applied orientation* (6^a ed.). New Jersey: Pearson.

Marques, C. A. (1996). Comportamento organizacional e gestão: Perspectivas e Aplicações. In C. A. Marques & M. P. Cunha (Eds), *Comportamento organizacional e gestão de empresas* (p. 13-41). Lisboa: Dom Quixote.

Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6^a ed.). Lisboa: Report Number.

Milkovich, G., Newman, J. & Gerhart, B. (2014). *Compensation* (11^a ed.). New York: McGraw-Hill.

Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New direction for theory, research and nonmonetary incentives. *Journal Compensation and Benefits Review*, 7, 80-88.

Morrell, D. L. (2011). Employee perceptions and the motivation of nonmonetary incentives. *Journal compensation and benefits review*, 43(5), 318-323.

Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.

Osterloh, M., Frey, B. and Frost, J. (2002). The Dynamics of motivation of new organizational forms. *International Journal of Economics and Business*, 9(1), 61-77.

Parker, S. K. & Wall T. D. (2001). Work design: Learning from the past and mapping a new terrain. In N. Anderson, D. S. Ones, Sinangil, H. K. & Viswesvaran

(Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (pp. 90-109). Thousand Oaks, CA: Sage.

Peralta, H. C. (2016). 100 Melhores empresas para trabalhar. *Exame*, 392, 22-29.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais: complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Pullins, E. B. (2001). An exploratory investigation of the relationship of sales force compensation and intrinsic motivation. *Industrial Marketing Management*, 30(5), 403-413.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5, 52-63.

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

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2008). From ego depletion to vitality: Theory and findings concerning the facilitation of energy available to the self. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(2), 702-717.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory – Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.

Rynes, S. L., Gerhart, B. & Minette, K. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management, 43*, 381-394.

Spiro, R. L., Rich, G. A. & Stanton, W. J. (2009). *Gestão da força de vendas*. Editora McGraw-Hill.

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science, 16*(5), 537-549.

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G. & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research *Canadian Journal of Behavioural Science, 41*. (4), 213-226.

Vallerand, R. J. & Blssonnette, R. (1992). Intrinsic, extrinsic, and amotivational styles as predictors of behavior: A prospective study. *Journal of Personality, 60*(3), 599-620.

Van den Broeck, A., Lens, W., Witte, H., Coillie, H. C. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior, 82*(1), 69-78.

Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., Witte, H., & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*(2), 251-277.

Von Glinow, Mary Ann. (1985). Reward strategies for attracting, evaluating and retaining professionals. *Human Resource Management, 24*(2), 191-206.

WorldatWork (2007). *The WorldatWork handbook of compensation, benefits & total rewards: A comprehensive guide for HR professionals*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Apêndices

Apêndice 1 – Email enviado às empresas

Assunto: A opinião da (nome da empresa) conta!

Exmos Senhores,

Permitam-me, desde já, felicitar a **(nome da empresa)** pela conquista de um lugar na lista das “**100 melhores empresas para trabalhar**”.

É precisamente por esta conquista que os contacto. Presentemente encontro-me a desenvolver a minha dissertação de mestrado (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade do Minho) e estou a desenvolver um estudo no sentido de aferir quais as recompensas (monetárias e não monetárias) com as quais os colaboradores portugueses estão mais satisfeitos e que mais influenciam a sua motivação.

A população sobre a qual o estudo visa incidir são as “100 melhores empresas para trabalhar” eleitas pela revista Exame.

Neste sentido, e porque **a vossa participação neste estudo é de particular relevância** para o sucesso do mesmo, venho por este meio solicitar a colaboração da (nome da empresa) para promover a divulgação, junto dos seus colaboradores, de um questionário sobre esta problemática a ser **implementado online**.

Agradecendo, desde já, toda a atenção e colaboração prestadas, aproveito para informar que me encontro totalmente ao dispor para eventuais informações adicionais que entendam por bem necessárias.

Grata pela atenção e disponibilidade,

Marta Oliveira

Apêndice 2 - Questionário

As Recompensas dos Colaboradores Portugueses

Com este questionário pretende-se identificar as principais recompensas que os colaboradores recebem no âmbito da relação de trabalho e analisar o impacto que a (in)satisfação com essas recompensas exerce na sua motivação no contexto laboral.

Os dados recolhidos através deste questionário serão utilizados para tratamento estatístico, no âmbito de uma tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Apenas os investigadores responsáveis pelo estudo terão acesso às respostas.

Este questionário é anónimo e as suas respostas confidenciais.

***Obrigatório**

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

2. Idade *

3. Escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

- 4º Ano
 6º Ano
 9º Ano
 Ensino Secundário
 Bacharelato
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento

4. Estado Civil *

Marcar apenas uma oval.

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

5. Tem filhos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

6. Nº de filhos

DADOS SOCIOPROFISSIONAIS

7. Há quantos anos trabalha nesta empresa? *

8. Qual a função que desempenha nesta empresa? *

9. Há quantos anos exerce essa função nesta empresa? *

10. Indique o setor de atividade da empresa em que trabalha: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Coluna 1
Administrativo e serviços de apoio	<input type="radio"/>
Comércio por grosso e retalho	<input type="radio"/>
Consultoria, científico, técnico e similar	<input type="radio"/>
Financeiro e seguros	<input type="radio"/>
Indústrias transformadoras	<input type="radio"/>
Informação e comunicação	<input type="radio"/>
Saúde humana e apoio social	<input type="radio"/>
Outro	<input type="radio"/>

11. Outra setor de atividade. QUAL?

12. Qual a sua situação laboral atual? *

Marcar apenas uma oval.

- Contrato sem termo (Efetivo)
 Contrato a termo certo
 Contrato a termo incerto
 Contrato de trabalho a tempo parcial (part-time)
 Trabalho temporário
 Prestação de Serviços (Recibos Verdes)

13. Indique o valor aproximado do seu salário mensal bruto* *

* salário mensal bruto (remuneração recebida sem os descontos ou retenções).

ENVOLVIMENTO NO TRABALHO

Estou muito envolvido com o meu trabalho porque...

14. 1. Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer e permite-me alcançar um certo estilo de vida. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não corresponde de todo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Corresponde exatamente

15. 2. Pela remuneração/rendimento que me proporciona. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não corresponde de todo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Corresponde exatamente

16. 3. Porque me sinto realizado(a) ao aprender coisas novas. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não corresponde de todo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Corresponde exatamente

17. 4. Porque se tornou uma parte fundamental de quem sou. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não corresponde de todo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Corresponde exatamente

18. 5. Porque quero ter sucesso neste trabalho, caso contrário ficaria muito frustrado(a). *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não corresponde de todo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Corresponde exatamente

19. 6. Porque escolhi este tipo de trabalho para atingir os meus objetivos de carreira. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não corresponde de todo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Corresponde exatamente

20. **7. Pela satisfação que sinto ao enfrentar desafios interessantes. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não corresponde de todo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Corresponde exatamente

21. **8. Porque me permite ganhar dinheiro. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não corresponde de todo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Corresponde exatamente

22. **9. Porque faz parte da forma como escolhi viver a minha vida. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não corresponde de todo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Corresponde exatamente

23. **10. Porque quero ser muito bom(a) neste trabalho, caso contrário ficaria muito desapontado(a). ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não corresponde de todo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Corresponde exatamente

24. **11. Porque quero ser um(a) "vencedor(a)" na vida. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não corresponde de todo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Corresponde exatamente

25. **12. Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer para alcançar determinados objetivos importantes. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não corresponde de todo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Corresponde exatamente

26. **13. Pela satisfação que sinto quando executo tarefas difíceis com sucesso. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não corresponde de todo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Corresponde exatamente

27. **14. Porque este tipo de trabalho me dá segurança. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não corresponde de todo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Corresponde exatamente

28. **15. Porque este trabalho é uma parte da minha vida. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Não corresponde de todo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Corresponde exatamente

SATISFAÇÃO COM RECOMPENSAS FINANCEIRAS

29. **Tendo em consideração a escala apresentada, indique, por favor, o seu grau de satisfação quanto às práticas de recompensas utilizadas pela sua empresa. No caso da recompensa em causa não ser utilizada, sinalize como "Recompensa não utilizada". ***

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	Recompensa não utilizada
Salário-base	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentos do salário base	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivos de desempenho individual (comissão, bónus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivos de desempenho de equipa (bónus, prémio de objetivos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Complemento de reforma (PPR)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguro de saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços familiares (bolsas estudo p/filhos, creche na empresa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gratificação em espécie (viagens de férias, bilhetes espetáculos, restaurantes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. **Outra Recompensa Financeira. QUAL?**

SATISFAÇÃO COM RECOMPENSAS NÃO FINANCEIRAS

31. Tendo em consideração a escala apresentada, indique, por favor, o seu grau de satisfação quanto às práticas de recompensas utilizadas pela sua empresa. No caso da recompensa em causa não ser utilizada, sinalize como "Recompensa não utilizada". *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	Recompensa não utilizada
Relações com os colegas de trabalho e o superior imediato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança e estabilidade no emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de evolução na carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação na tomada de decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clima organizacional e estilo de gestão (participativo e igualitário)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espírito de equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plano de formação e desenvolvimento profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos suficientes para a execução do trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhecimento/Feedback em relação ao trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carga de trabalho compatível com o tempo para o realizar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente de trabalho favorável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalho desafiador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilidade de exercer as suas competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedade de tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da autonomia e responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentimento de realização pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Outra Recompensa Não Financeira. QUAL?

Grata pela sua colaboração!

Com tecnologia



Apêndice 3 – Estatísticas descritivas dos itens das dimensões do Envolvimento

	N	M	DP	Min.	Max.	Percentis		
						25	50	75
Motivação Total	107	3,94	,636	2,00	5,00	3,53	4,00	4,47
Motivação Intrínseca	107	4,23	,659	2,00	5,00	4,00	4,33	5,00
3. Porque me sinto realizado(a) ao aprender coisas novas.	107	4,22	,718	2,00	5,00	4,00	4,00	5,00
7. Pela satisfação que sinto ao enfrentar desafios interessantes.	107	4,23	,760	2,00	5,00	4,00	4,00	5,00
13. Pela satisfação que sinto quando executo tarefas difíceis com sucesso.	107	4,24	,787	2,00	5,00	4,00	4,00	5,00
Motivação Extrínseca	107	3,86	,636	1,83	5,00	3,50	3,92	4,33
1. Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer e permite-me alcançar um certo estilo de vida.	107	3,91	,927	1,00	5,00	3,00	4,00	5,00
2. Pela remuneração/rendimento que me proporciona.	107	3,55	,974	1,00	5,00	3,00	4,00	4,00
4. Porque se tornou uma parte fundamental de quem sou.	107	3,80	,926	1,00	5,00	3,00	4,00	5,00
5. Porque quero ter sucesso neste trabalho, caso contrário ficaria muito frustrado(a).	107	4,08	,837	1,00	5,00	4,00	4,00	5,00
6. Porque escolhi este tipo de trabalho para atingir os meus objetivos de carreira.	107	3,95	,851	1,00	5,00	4,00	4,00	5,00
8. Porque me permite ganhar dinheiro.	107	3,86	,976	1,00	5,00	3,00	4,00	5,00
9. Porque faz parte da forma como escolhi viver a minha vida.	107	3,81	1,001	1,00	5,00	3,00	4,00	5,00
10. Porque quero ser muito bom(a) neste trabalho, caso contrário ficaria muito desapontado(a).	107	4,10	,812	1,00	5,00	4,00	4,00	5,00
11. Porque quero ser um(a) "vencedor(a)" na vida.	107	4,17	,841	1,00	5,00	4,00	4,00	5,00
12. Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer para alcançar determinados objetivos importantes.	107	3,96	,921	1,00	5,00	3,00	4,00	5,00
14. Porque este tipo de trabalho me dá segurança.	107	3,33	1,172	1,00	5,00	3,00	3,00	4,00
15. Porque este trabalho é uma parte da minha vida.	107	3,83	,937	1,00	5,00	3,00	4,00	5,00

N=número de respostas válidas; M-Média; DP-Desvio Padrão; Min.-Mínimo; Max.-Máximo; Percentis 25%, 50% (Mediana) e 75%. 1=Não corresponde de todo; 5=Corresponde exatamente.

Apêndice 4 – Estatísticas descritivas dos itens da Satisfação com as Recompensas

	N	M	DP	Min.	Max.	Percentis		
						25	50	75
Recompensas Financeiras	26	2,89	,670	1,13	5,00	2,09	2,94	3,44
1. Salário-base	70	3,31	1,161	1,00	5,00	2,00	4,00	4,00
2. Aumentos do salário base	59	2,88	1,233	1,00	5,00	2,00	3,00	4,00
3. Incentivos de desempenho individual (comissão, bónus)	94	3,95	1,009	1,00	5,00	4,00	4,00	5,00
4. Incentivos de desempenho de equipa (bónus, prémio de objetivos)	85	3,86	1,104	1,00	5,00	3,00	4,00	5,00
5. Complemento de reforma (PPR)	36	2,86	1,376	1,00	5,00	2,00	3,00	4,00
6. Seguro de saúde	52	3,62	1,416	1,00	5,00	2,25	4,00	5,00
7. Serviços familiares (bolsas estudo p/filhos, creche na empresa)	32	2,69	1,306	1,00	5,00	2,00	3,00	3,75
8. Gratificação em espécie (viagens de férias, bilhetes espetáculos, restaurantes)	49	3,12	1,424	1,00	5,00	2,00	3,00	4,00
Recompensas Não Financeiras	90	4,23	1,042	1,24	5,00	3,93	4,47	4,77
- Extrínsecas	92	4,21	,747	1,33	5,00	3,83	4,38	4,83
1. Relações com os colegas de trabalho e o superior imediato	106	4,51	,796	1,00	5,00	4,00	5,00	5,00
2. Segurança e estabilidade no emprego	100	3,90	1,115	1,00	5,00	4,00	4,00	5,00
3. Possibilidade de evolução na carreira	102	4,12	,978	1,00	5,00	4,00	4,00	5,00
4. Participação na tomada de decisão	103	4,14	,886	1,00	5,00	4,00	4,00	5,00
5. Clima organizacional e estilo de gestão (participativo e igualitário)	105	4,17	1,004	1,00	5,00	4,00	4,00	5,00
6. Espírito de equipa	107	4,40	,834	1,00	5,00	4,00	5,00	5,00
7. Plano de formação e desenvolvimento profissional	105	4,35	,909	1,00	5,00	4,00	5,00	5,00
8. Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	107	4,16	1,011	1,00	5,00	4,00	4,00	5,00
9. Recursos suficientes para a execução do trabalho	106	4,32	,911	1,00	5,00	4,00	5,00	5,00
10. Reconhecimento/Feedback em relação ao trabalho	106	4,22	,936	2,00	5,00	4,00	4,00	5,00
11. Carga de trabalho compatível com o tempo para o realizar	104	3,99	,950	2,00	5,00	3,00	4,00	5,00
12. Ambiente de trabalho favorável	105	4,42	,830	1,00	5,00	4,00	5,00	5,00
- Intrínsecas	101	4,31	,736	1,00	5,00	4,00	4,60	5,00
13. Trabalho desafiador	105	4,35	,920	1,00	5,00	4,00	5,00	5,00
14. Possibilidade de exercer as suas competências	105	4,30	,960	1,00	5,00	4,00	5,00	5,00
15. Variedade de tarefas	104	4,31	,923	1,00	5,00	4,00	5,00	5,00
16. Aumento da autonomia e responsabilidade	106	4,43	,953	1,00	5,00	4,00	5,00	5,00
17. Sentimento de realização pessoal	105	4,20	1,027	1,00	5,00	4,00	4,00	5,00

N-número de respostas válidas; M-Média; DP-Desvio Padrão; Min.-Mínimo; Max.-Máximo; Percentis 25%, 50% (Mediana) e 75%. 1=Muito insatisfeito; 2=Insatisfeito; 3=Indiferente; 4=Satisfeito; 5=Muito satisfeito.

