

Instituto Universitário da Maia - ISMAI

Departamento de Ciências Empresariais



**A relação entre sistemas de recompensas,  
remuneração, motivação e satisfação no  
trabalho**

Ana Catarina da Silva Campos

Mestrado de Gestão de Empresas

Orientador Institucional

A relação entre sistemas de recompensas,  
remuneração, motivação e satisfação no trabalho  
Prof. Doutor Pedro Humberto Araújo Teques

julho de 2020 



Ana Catarina da Silva Campos

A029368

# **A relação entre sistemas de recompensas, remuneração, motivação e satisfação no trabalho**

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação do  
Prof. Doutor Pedro Humberto Araújo Teques  
Instituto Universitário da Maia

julho 2020

## AGRADECIMENTOS

Pretendo agradecer a todas as pessoas que me ajudaram, apoiaram e participaram nesta fase da minha vida.

Agradeço, em primeiro lugar, aos meus pais, pois sem eles nada disto era possível, foram os responsáveis pelo meu ingresso nesta instituição e pela confiança que depositaram em mim.

Um agradecimento especial às minhas irmãs pela força e pelo incentivo que me deram nesta etapa importante para mim.

Ao meu professor e orientador de dissertação, Doutor Pedro Humberto Araújo Teques, por todo o apoio, pela disponibilidade que sempre demonstrou e também por me ter ajudado durante o processo da elaboração da minha dissertação que foi importante para a realização da mesma.

À professora e coordenadora do último ano de mestrado, Doutora Maria Alberta Couto Cruz Oliveira, enquanto professora e pela ajuda que me deu na dissertação.

A todos os docentes que contribuíram para a minha aprendizagem e para o meu crescimento.

Por fim, mas não menos importante, a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para que concluísse mais uma etapa na minha vida.

O meu sincero **muito obrigada!**

Ana Campos

# A relação entre sistemas de recompensas, remuneração, motivação e satisfação no trabalho

## RESUMO

No mundo atual, perante as mudanças impostas pela globalização da economia, as empresas necessitam de adotar estratégias para se tornarem competitivas. Os sistemas de recompensas são um pacote de benefícios materiais e imateriais disponibilizados pela empresa aos seus colaboradores com o intuito de aumentar a motivação e satisfação. No presente estudo pretendeu-se analisar as associações entre sistema de recompensas, remuneração, motivação (i.e., amotivação, extrínseca, introjetada, identificada e intrínseca) e satisfação no trabalho. Para isso, foi realizado uma revisão da literatura sobre o tema em questão, ao que se seguiu um estudo empírico. De modo a alcançar o objetivo deste estudo, foi, assim, aplicado o método quantitativo, através da aplicação de questionários, às pessoas que trabalham na área da indústria, uma amostra de conveniência. O questionário foi aplicado online, através das redes sociais, Facebook e *LinkedIn* e na área de debate geral no portal do Instituto Universitário da Maia. Os dados foram analisados através de um software de análise estatística. Após a análise de dados foi possível constatar que, se verifica a existência de correlações estatisticamente significativas, entre as principais variáveis em estudo. Neste estudo, também é sugerido algumas futuras pesquisas de investigação.

**Palavras chave:** Sistemas de recompensas, remuneração, motivação, satisfação no trabalho.

# The relationship between reward systems, remuneration, motivation and job satisfaction

## ABSTRACT

In today's world, given the changes imposed by the globalization of the economy, companies need to adopt strategies to become competitive. The reward systems are a package of material and immaterial benefits made available by the company to its employees in order to increase motivation and satisfaction. The present study aimed to analyze the associations between the reward system, remuneration, motivation (i.e., amotivation, extrinsic, introjected, identified and intrinsic) and job satisfaction. Hence, a literature review on the topic in question was carried out, followed by an empirical study. In order to achieve the objective of this study, the quantitative method was applied, through the application of questionnaires to people working in the industry. The questionnaire was applied online, through social networks, Facebook and LinkedIn and in the general debate area on the University Institute of Maia portal. After obtaining the surveyed results, they were analyzed using a statistical package program. After analyzing the data, it was found that there are statistically significant correlations between the main variables under study. Lastly, some future research is also suggested.

**Keywords:** reward systems, remuneration, motivation, job satisfaction.

## ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	II
RESUMO .....	III
ABSTRACT .....	IV
ÍNDICE DE TABELAS .....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	VIII
CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA .....	4
1. Sistemas de recompensas.....	4
Tipo de recompensas .....	5
Recompensas intrínsecas .....	6
Recompensas extrínsecas .....	7
2. Remuneração .....	9
Componentes da remuneração .....	10
Tipos de remuneração .....	10
Remuneração fixa .....	11
Remuneração variável .....	11
3. Motivação .....	13
Teoria da Autodeterminação .....	14
4. Satisfação no trabalho.....	18
Modelos e teorias da satisfação .....	18
Causas da satisfação .....	19
CAPÍTULO III: ESTUDO EMPÍRICO .....	21
3.1. Problema .....	21
3.2. Objetivo e hipóteses de investigação .....	21
3.3. Método .....	21

3.3.1. Participantes .....	21
3.3.2. Procedimentos .....	22
3.3.3. Instrumentos .....	22
3.3.4. Análise de dados.....	23
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	24
4.1. Discussão dos resultados .....	25
CAPÍTULO V: CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	27
5.1. Conclusões .....	27
5.2. Limitações e futuras pesquisas de investigação.....	27
REFERÊNCIAS .....	28

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Estatística descritiva e correlações entre as variáveis em estudo.....	24
--	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-Continuum de autodeterminação .....	17
--	----

## CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

Cada vez mais vivemos num mundo globalizado e competitivo no qual o papel das pessoas é importante para o alcance dos objetivos e de melhores resultados da empresa. As empresas passaram a focar-se nos aspetos relacionados com a motivação e satisfação dos colaboradores. A política salarial tem cada vez mais influência na gestão de recursos humanos, implicando a implementação de sistemas de recompensas capazes de corresponderem e reforçarem com eficácia os objetivos da empresa (Camara, 2016).

Por conseguinte, o presente estudo visa compreender se o sistema de recompensas, a remuneração, e a motivação têm implicações na satisfação dos colaboradores, sendo que estas temáticas têm sido alvo de investigação ao longo de vários anos e também o facto de ser oportuno e de vasto interesse atualmente, pela competitividade em que vivemos.

Os termos “recompensas” e “remuneração” são utilizados muitas vezes como sinónimos, erradamente, pois apresentam diferenças. As recompensas são de dois tipos: extrínseca e intrínsecas, mas apenas as primeiras são denominadas de remuneração. As recompensas extrínsecas são as recompensas que não tem uma ligação direta com o trabalho, consiste no salário e todos os bens suscetíveis de avaliação em termos monetários. Enquanto que, as recompensas intrínsecas são as que estão diretamente relacionadas com o trabalho, por exemplo, a progressão na carreira ou oportunidades de desenvolvimento (Rego, Pina e Cunha, Gomes, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, & Marques, 2015).

Os sistemas de recompensas devem compensar os colaboradores pelo seu desempenho, pelas suas competências e pelos resultados organizacionais que favorecem à empresa, pois torna-se uma mais-valia para a empresa e pode assumir como um instrumento de motivação e retenção de colaboradores nas empresas e ao mesmo tempo como um dos fatores de insatisfação dos colaboradores nas empresas, conforme destacam alguns autores (Câmara, 2011; França, 2009).

As recompensas no contexto laboral estão relacionadas com o aspeto motivacional. De facto, o conceito de motivação não é fácil de definir, pois *“trata-se de um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas”* (Cunha, Rego,

Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007, p. 154) e abordável de acordo com várias perspectivas. Neste âmbito, é importante compreender que a motivação é intrínseca, isto é, é o próprio indivíduo que se motiva, só que para isso acontecer é necessário estar satisfeito, quer com o ambiente, o horário, a remuneração, quer com outros fatores que sejam importantes para o trabalhador. Contudo, é fundamental que também exista a motivação extrínseca com o intuito de manter o trabalhador motivado, com o sistema de recompensas (Deci & Ryan, 2000). Com o objetivo de compreender a energia e a direção do comportamento motivado, Deci e Ryan (2000) desenvolveram a teoria da autodeterminação que postula a existência de algumas necessidades psicológicas básicas e inatas que movem os seres humanos, sendo definidas como determinantes do relacionamento efetivo e saudável destes com o seu ambiente.

O conceito de satisfação no trabalho é entendido de diferentes formas, porque é um estado muito subjetivo que varia de pessoa para pessoa e, por isso, não possibilita uma definição exata. Contudo, o conceito mais conhecido e que ainda hoje tem grande impacto é do autor Locke (1976; cit. por Cunha et al., 2007) que a caracteriza como um *“estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho.”* (p. 180). A satisfação no trabalho é um fator avaliado pelas empresas, pois consideram que quando os colaboradores estão satisfeitos produzem mais e melhor, afetando não só a si como os que os rodeiam e até mesmo a própria empresa (Drucker, 2005).

Neste sentido, é essencial que os colaboradores estejam motivados e satisfeitos com o sistema de recompensas implementado pela empresa em que exercem as suas funções. Assim, o principal objetivo deste estudo consiste em analisar as associações entre o sistema de recompensas, a remuneração, a motivação, e a satisfação dos colaboradores. Este estudo poderá ser pertinente para análise e compreensão das relações existentes das variáveis, de modo a poder alargar a investigação nesta área, visto que não foram identificados estudos científicos que relacionassem estas variáveis no contexto laboral.

Um dos fatores que justificam a realização desta pesquisa é que, de acordo com Ceribeli e Ferreira (2016), nos últimos anos, muitos gestores passaram a compreender que o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, a competitividade das empresas estão vinculadas ao comprometimento, à satisfação e ao bem-estar no trabalho.

Este estudo está estruturado em cinco capítulos: introdução, revisão da literatura, estudo empírico, apresentação e discussão dos resultados e conclusões. No capítulo I, referente à introdução será feito o enquadramento do tema, definido o prolema, o propósito do estudo e a pertinência do mesmo. No capítulo II, vai ser apresentado a fundamentação teórica do tema da pesquisa, onde são abordados os conceitos alusivos ao tema, nomeadamente: sistemas de recompensas, remuneração, satisfação no trabalho e motivação, bem como os objetivos, as tipologias, as teorias e modelos nos casos em que se aplicam. No capítulo III, relativo ao estudo empírico, vai ser abordado, o problema, o principal objetivo deste estudo, bem como as hipóteses de investigação, os participantes, os procedimentos e os instrumentos. No capítulo IV, vai ser apresentado e discutido os resultados obtidos através do questionário online. No capítulo V, vai ser exposto as considerações finais do estudo, bem como as limitações e propostas de futuras pesquisas de investigação. Segue-se a bibliografia e os anexos, que embora não se constituam como capítulos, são também uma parte fundamental no estudo.

## **CAPÍTULO II: REVISÃO DA LITERATURA**

Este capítulo foca-se na contextualização teórica, onde vai ser apresentado os conceitos alusivos ao tema, especificamente os objetivos do sistema de recompensas e da remuneração, os tipos de recompensas (intrínsecas e extrínsecas), da remuneração (fixa e variável) e da motivação (intrínsecas e extrínsecas). Neste apartado, será ainda referido os modelos e causas da satisfação e as teorias da motivação.

### **1. Sistemas de recompensas**

Os sistemas de recompensas podem consistir no pagamento monetário (e.g., salário) e nos benefícios (e.g., pagamento de férias). E, para além do pagamento monetário, também existe outras recompensas não monetárias que a empresa oferece aos seus colaboradores em troca de trabalho (Bratton & Gold, 2012).

De acordo com Camara (2016), o sistema de recompensas “é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da Empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.” (p. 87). Neste sentido, os sistemas de recompensas procuram analisar e reconhecer o quanto um trabalhador é valioso para a empresa (Dutra & Hipólito, 2012). Ou seja, os sistemas de recompensas além de incentivarem os colaboradores a contribuir com o crescimento da empresa, proporcionam um maior grau de comprometimento com a organização (Chiavenato, 1999; cit. por Carvalho, Silva, Almeida, Moura & Júnior, 2012).

Um sistema de recompensas pode ter vários objetivos. No entanto, de acordo com alguns investigadores (e.g., Camara, 2016; Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006), podem-se considerar vários objetivos, entre os quais, construir e fortalecer a cultura da empresa. Um sistema de recompensas se for bem aplicado e bem definido, recompensa cada colaborador de acordo com os fatores individuais do desempenho, e se for entendido como justo, fortalece o laço que os colaboradores já têm com a empresa, valorizando as

competências mais essenciais da organização e fortalecendo assim a cultura existente na mesma.

Um objetivo poderá também consistir em atrair e reter os melhores colaboradores. As empresas alegam que as pessoas são o ativo mais importante numa organização. Deste modo, um sistema de recompensas que valorize as competências e a cooperação dos seus melhores colaboradores contribui para que estes se mantenham na empresa e pode auxiliar a aumentar a motivação e o nível de identidade com a mesma através da utilização de recompensas de outro foro, que não apenas o financeiro.

Outro objetivo poderá ser aumentar a motivação e a produtividade. As pessoas, de um modo geral, valorizam as recompensas que estão de acordo com o tipo e o volume de trabalho que exercem, o que as motiva para o desempenho de novas tarefas e para o cumprimento dos objetivos da empresa (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006). As recompensas que são importantes e valorizadas pelos trabalhadores têm impacto na motivação para atuarem de certa forma ou num determinado sentido.

Reforçar o papel e o estatuto de cada um dos níveis da hierarquia da empresa, possibilitando uma distinção clara dos mesmos. E de um ponto de vista estrutural, as recompensas auxiliam a definir o estatuto e a hierarquia dentro de uma empresa. Podem por exemplo, determinar até que ponto os colaboradores com funções técnicas podem influenciar as que estão em posições de gestão. Têm importante impacto no processo de tomada de decisão criado (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006).

E, por último, o custo associado, porque os sistemas de recompensas são, em tese, um fator de custo significativo para as empresas. Estes devem ser analisados numa ótica custo-benefício, isto é, devem definir quais os resultados que são indispensáveis para que a empresa seja eficaz e competitiva (Camara, 2016).

### **Tipo de recompensas**

Outro aspeto relevante é o tipo de recompensas. Segundo a literatura, existem dois tipos de recompensas: as recompensas intrínsecas e as recompensas extrínsecas (Camara, 2016). As recompensas intrínsecas são de natureza imaterial, são intangíveis, e estão diretamente relacionados com o trabalho em si, como responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão na carreira. São estas recompensas que geram motivação. Por outro lado, as recompensas extrínsecas são de natureza material e não

tem uma ligação direta com o trabalho, consistem no salário, nos benefícios (sociais e específicos) e nos símbolos de estatuto, estão dirigidas a fatores externos ao trabalho, em si mesmo (Camara, 2016).

### **Recompensas intrínsecas**

As recompensas intrínsecas são “*as que decorrem do próprio trabalho realizado, da sua natureza e enquadramento e do sentido de realização pessoal que o mesmo dá ao Colaborador.*” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007, p. 497). Estes tipos de recompensas estão relacionados com a cultura, valores e princípios da empresa, daí ser complexo enumerar os tipos de recompensas intrínsecas. No entanto, segundo Neves e Costa (2012) podemos considerar seis possíveis tipos de recompensas intrínsecas, nomeadamente o desenho funcional que consiste na forma como os conteúdos de cada função são organizados (atividades e tarefas) e no grau de autonomia de que dispõe o seu titular, são decisivos para determinar o seu grau de atratividade.

O clima organizacional e estilo de gestão que resulta da cultura da empresa “*da sua finalidade, estratégia de negócio, valores e padrões de actuação.*” (Camara, 2016, p. 139). De acordo com Camara (2016), da sua implementação resulta uma maneira de ser e estar da empresa, que lhe concede uma identidade própria e vão delimitar o modo como se relaciona com os seus colaboradores e com o exterior (clientes, fornecedores). Quanto ao estilo de gestão é a consequência das relações de poder e de controlo que se estabelecem na estrutura organizacional e contém quatro tipos: paternalista (o mais comum nas empresas), participativo, autoritário e igualitário. O estilo de gestão, de que resulta em grande parte o clima organizacional, é um poderoso fator motivacional para os colaboradores, sendo o estilo participativo e em alguns casos, o igualitário os que mais contribuem para a motivação.

As oportunidades de desenvolvimento considerando que as pessoas vão percebendo que o emprego para toda a vida tornou-se num mito, e valorizam as oportunidades que lhes são dadas para conseguir novas competências, se atualizarem profissionalmente e enriquecerem o seu currículo (Neves & Costa, 2012).

Os mecanismos de reconhecimento que consistem em “*distinguir e premiar actuações e comportamentos*” (Camara, 2016, p. 117), que contribuem para atingir os objetivos da empresa. Os mecanismos de reconhecimento podem ter diversas formas,

através das quais as empresas dão visibilidade ao contributo dos colaboradores, quer seja, valorizando-os, pedindo a sua opinião ou envolvendo-os no processo de tomada de decisão. O reconhecimento varia, conforme o tipo de cultura da empresa, contudo têm em comum o facto de não terem natureza pecuniária (Neves & Costa, 2012).

A progressão de carreira que atualmente pode fazer-se numa estrutura horizontal, pela transferência para outro cargo ao mesmo nível numa área funcional diferente, assim como, na diagonal, pela promoção para cargos em diferentes áreas funcionais (Neves & Costa, 2012).

E, finalmente, a autonomia e responsabilidade, cuja autonomia diz respeito “*à liberdade de acção que o titular de uma função tem no exercício das suas tarefas ou actividades e o maior ou menor impacto que a sua actuação tem nos resultados do negócio.*” (Camara, 2016, p. 126). O colaborador tem a responsabilidade de demonstrar os resultados adquiridos no desempenhar das suas funções. Deste modo, a autonomia está ligada à responsabilidade. E quanto maior autonomia maior responsabilidade e vice-versa.

Estas recompensas irão possibilitar uma maior aproximação entre o trabalhador e a empresa, dando sentido e importância ao trabalho com o intuito de manter uma relação reciprocamente proveitosa (Amorim, Ferreira & Abreu, 2008).

### **Recompensas extrínsecas**

As recompensas extrínsecas são “*as que não têm uma conexão direta com a natureza do trabalho e o grau de satisfação que daí pode resultar.*” (Neves & Costa, 2012, p. 577).

As recompensas extrínsecas consistem no salário-base, nos incentivos, nos benefícios sociais e específicos e nos símbolos de estatuto (Camara, 2016). O salário em Portugal, segundo os estudos salariais mais recentes revelam que, continua a ter um peso influente no pacote remuneratório (cerca de 65%). Enquanto que, os incentivos e os benefícios têm um peso muito idêntico, de 18% e 17%, respetivamente (Neves & Costa, 2012).

O salário-base é considerado um custo fixo, porque é a principal ou única fonte de subsistência familiar, e por isso, decisivo na sua condição de vida (Pinho, Baidya, Dalbem, & Salvino, 2018). Enquanto que os incentivos são um custo variável, i.e.,

*“remunera o desempenho do colaborador e a sua contribuição para os resultados do negócio”* (Neves & Costa, 2012, p. 578) e têm tendência a aumentar, por diversas razões, umas das quais pelo facto de permitir obter um maior sincronismo entre os custos com pessoal e o ciclo de negócio, e também pelo facto de remunerar em função do desempenho do colaborador.

Os incentivos mais conhecidos são os bónus anuais, as comissões e sistemas de partilha de sucesso (Neves & Costa, 2012).

Os benefícios sociais aplicam-se à totalidade da população da empresa e têm como intuito cobrir as necessidades de carácter social (subsídio de alimentação, seguro de saúde, complemento do subsídio de doença, seguro de vida e plano de pensões). Enquanto que, os benefícios específicos só incluem certos segmentos da população da empresa, quer devido ao nível hierárquico, quer à natureza das suas funções. Variam muito quanto à natureza e âmbito, conforme a cultura da empresa e prática de mercado. Os mais comuns são os planos de carros, as despesas de representação e as viagens (Camara et al., 2007).

Os símbolos de estatuto *“consistem em sinais exteriores da importância que as Empresas conferem aos seus gestores seniores.”* (Camara, 2016, p. 217). Ou seja, são sinais que demonstram a importância que um determinado colaborador tem na empresa. Tendo como intuito aumentar a autoestima e estabelecer o sentimento de autorrealização. Esses sinais, por norma, têm influência dentro da própria empresa e, às vezes no meio de negócios em que a mesma se insere. Alguns exemplos, são: motorista, secretária pessoal, gabinete individual, carro de serviço topo de gama, estacionamento reservado, cartão de crédito Gold, entre outros (Camara et al., 2007).

## 2. Remuneração

A remuneração é essencial para incentivar e motivar os colaboradores de qualquer empresa. Segundo Martins (2008) a remuneração compreende tudo aquilo que o trabalhador recebe em função da prestação de serviços subordinados decorrentes de um contrato de trabalho, diretamente do empregador ou também de terceiros, inclusive na forma de gratificação.

A remuneração é um elemento de extrema relevância para a gestão das organizações e está diretamente relacionada à agregação de valores que cooperam com o alcance dos objetivos dos trabalhadores dentro da empresa. A remuneração constitui o custo mais importante de muitas empresas. Um dos aspectos que mais desanima um trabalhador é quando este considera-se injustiçado com a sua remuneração, porque o afeta psicologicamente. Desse modo, deve existir uma coerência, tanto interna (que considera a remuneração paga aos trabalhadores dentro da empresa), como externa (que considera as remunerações pagas aos trabalhadores no mercado de trabalho) (Favarim, 2011).

A remuneração é o elemento primordial tanto na posição competitiva da empresa, no mercado de trabalho, como nas relações com os próprios colaboradores (Chiavenato, 2016). Para a empresa, a remuneração concebe um grande investimento, indispensável para atingir os seus objetivos, enquanto que para os trabalhadores, constitui uma forma de recompensa que coopera para a satisfação pessoal e profissional, essencialmente quando vier acompanhado de benefícios (Favarim, 2011). Da perspectiva do colaborador, deve possibilitar e estimular um ótimo desempenho no trabalho, levando à obtenção de ganhos cada vez maiores. Enquanto que, da perspectiva da empresa, a remuneração deve comprometer os colaboradores com os objetivos organizacionais (França, 2007).

A remuneração tem um papel fundamental na vida das pessoas, pois possibilita a satisfação das suas necessidades básicas. Se as pessoas não tiverem recursos económicos suficientes, a convivência com a família e até mesmo com os amigos, o acesso a bens de cultura e educação fica condicionado, a oportunidade para o divertimento, as viagens e as férias ficam comprometidas, e o trabalho perde valor.

Além disso, proporciona um sentimento de segurança e define o padrão de vida da pessoa e dos seus dependentes, funciona como uma fonte de reconhecimento quanto às suas habilidades profissionais e desempenho dentro da empresa, portanto, a

remuneração deve propiciar objetivos que levem os colaboradores a se esforçarem a alcançá-los, porque conseguir o comprometimento destes é sem dúvida o primordial objetivo de uma empresa (Favarim, 2011). Também é um fator essencial para atrair candidatos, motivar as pessoas, e mantê-las na empresa. As empresas devem construir um sistema de remuneração, de acordo com as necessidades específicas e podem utilizar planos de cargos e salários para delimitar qual o método de remuneração que melhor se adequa à empresa e que seja benevolente tanto para a empresa como para os colaboradores (Sabino & Cunha, 2016).

### **Componentes da remuneração**

A remuneração total é constituída por três elementos básicos: a remuneração básica, os incentivos salariais e os benefícios. A remuneração básica corresponde ao total de dinheiro que o colaborador recebe em contrapartida do trabalho realizado. Pode ser fixa, quando há um valor previamente especificado a ser pago regularmente (normalmente mensal), ou variável, quando o montante a ser pago é determinado pelos resultados adquiridos, tratando-se de uma remuneração direta. Alguns exemplos da remuneração básica são o salário mensal, subsídio de natal, subsídio de férias, ou isenção de horário de trabalho (Gonçalves, Corrêa, Hipólito & Giuliani, 2015).

Quanto aos incentivos salariais são delineados para recompensar os trabalhadores que apresentam bom desempenho, através de bônus, comissões, distribuição de lucros e participação nos resultados alcançados. Podem ou não serem concedidos de acordo com o desempenho individual, grupal e/ou da empresa. E, por último, os benefícios, visam oferecer segurança e conforto aos colaboradores, são atribuídos sob formas não remuneratórias. São oferecidos através de programas como férias, refeições subsidiadas, seguro de vida e transportes, são também reconhecidos como remuneração indireta (Gonçalves et al., 2015). A proporção referente a cada um dos componentes varia de empresa para empresa. Contudo, na maioria o principal componente da remuneração total é a remuneração básica.

### **Tipos de remuneração**

A literatura evidencia a existência de dois tipos de remuneração: a remuneração fixa (foco no cargo) e a remuneração variável (foco nas pessoas) (Favarim, 2011).

## **Remuneração fixa**

A remuneração fixa é a forma mais comum de se recompensar os colaboradores. Para Chiavenato (2004), o pagamento mensal dos colaboradores diminui riscos para a empresa e para os seus colaboradores e, por isso, a remuneração fixa continua sendo a mais utilizada nas empresas. Neste sistema, os cargos da empresa estão organizados em ordem de relevância, a remuneração também é determinada de acordo com o grau de importância de cada cargo (Favarim, 2011). Segundo Martins (2008) a remuneração fixa pode ser determinada num montante certo, constante e calculado em unidade de tempo, logo é externamente previsível e segura. Este tipo de remuneração tem algumas vantagens, de acordo com Chiavenato (2002), nomeadamente, a facilidade do equilíbrio interno com um sistema de cargos e salários, e externo mediante pesquisas dos salários em outras empresas; a uniformização e padronização dos salários, que origina um sentimento de justiça entre os colaboradores; e a facilidade na sua administração e controle. Como desvantagens o facto de não motivar e incentivar os colaboradores, porque é rotineira e previsível.

Para além de apresentar algumas vantagens e desvantagens, apresenta algumas limitações, como referem Wood e Picarelli Filho (1999; cit. por Favarim, 2011), entre elas: inflexibilidade, porque está centrada em modelos organizacionais burocráticos e rígidos; conservadorismo, porque beneficia a hierarquia na empresa em relação aos colaboradores e clientes; discordância, porque, não está alinhado às tendências modernas de remuneração.

## **Remuneração variável**

Perante o novo mercado que tem investido progressivamente nas pessoas, tem-se exigido que as empresas optem por novas formas de remunerar os seus colaboradores, salientando as suas habilidades e competências, e investindo no fator humano. E é, por isso, que as empresas têm encontrado maneiras mais criativas, rápidas e práticas de obter os seus objetivos com resultados efetivos (Favarim, 2011).

Segundo Nascimento (2001; cit. por Oliveira, Cabral, Santos, Pessoa, & Roldan, 2014), a remuneração variável pode ser definida como a parte que deverá ser paga aos empregados com base num valor total previamente combinado e aprovado entre as partes ou no lucro da empresa, por semestre ou anualmente, de forma proporcional aos índices

conquistados dos fatores acordados no período, sem incidência de encargos e contabilizados como despesa operacional.

A remuneração variável é o modo de recompensa que utiliza alguns critérios pré-estabelecidos para delimitar o montante a ser pago aos colaboradores no final do período, usando normalmente critérios como produtividade, lucros e resultados (Marquart, Lunkes, & Vicente, 2008; cit. por Beuren & Silva, 2015).

De acordo com Marquart et al., (2008; cit. por Beuren & Silva, 2015), a existência de objetivos ligados a metas, segundo as necessidades da empresa e com critérios previamente determinados, pode refletir-se em benefícios quer para a empresa, com o cumprimento dos seus objetivos, quer para os colaboradores. Por isso, é vantajoso para ambas as partes.

Alguns dos modelos mais usados são: bônus, comissões, incentivos, campanhas, participação nos resultados, participação nos lucros (Beuren & Silva, 2015). As empresas utilizam este tipo de remuneração para alcançar os seus objetivos. De acordo com Chiavenato (2002), o objetivo da remuneração variável é fazer o colaborador um aliado e um parceiro nos negócios da organização. Desse modo, deve-se procurar uma cooperação entre os departamentos da empresa, seja horizontal ou verticalmente, para se conquistar resultados mais expressivos tanto para a empresa como para os colaboradores.

Este tipo de remuneração tem algumas vantagens de acordo com Araújo (2006; cit. por Favarim 2011), nomeadamente, o facto de ajustar a remuneração às diferenças individuais e à obtenção de metas e resultados e quando imprescindível aplica remunerações adicionais; funciona como um fator motivacional, porque favorece o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores e identifica seus desempenhos; salienta os resultados e o alcance dos objetivos; possibilita uma autoavaliação e não provoca impactos sobre os custos fixos da empresa.

Como desvantagens, requer certa desestruturação da administração afetando as estruturas salariais lógicas e rígidas; diminui o controle centralizado dos salários, podendo causar queixas dos colaboradores não beneficiados e pressões sindicais (Favarim, 2011).

### 3. Motivação

O conceito de motivação não é fácil de definir, pois “*trata-se de um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas*” (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007, p. 154) e abordável de acordo com várias perspectivas.

A motivação não pode ser diretamente observada, apenas pode ser inferida, visto que esta incide significativamente no desempenho (Neves & Costa, 2012). Segundo o ponto de vista de Robbins (2010; cit. por Tamashiro, Neri, Nascimento, Ferreira & Jabur 2019) a motivação “*consiste na vontade de empregar altos níveis de esforços em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer a alguma necessidade do individuo*” (p. 143). Trata-se de um método responsável pela intensidade, direção, persistência dos esforços de uma pessoa na obtenção de determinada meta, que está relacionado com as condições de trabalho, recebimento de recompensas e com a colaboração da empresa para o alcance de resultados pretendidos.

Existem inúmeras teorias da motivação, que procuram explicar a motivação, com um objetivo comum que é prever o comportamento. As teorias de Maslow (Hierarquia das necessidades) e Alderfer (ERG ou ERC) defendem um conjunto de necessidades que são gerais a qualquer pessoa e que percorrem a sua vida, não se resumindo à situação de trabalho (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007). A teoria das necessidades de McClelland mostra que determinados tipos de necessidades são obtidos pelas pessoas ao longo da sua vida (Mações, 2018). A teoria bifactorial, de Herzberg pretende compreender o que procuram os indivíduos na situação de trabalho (Ferreira, Neves & Caetano, 2011). O modelo das características da função, de Hackman e Oldham, apresenta as características do trabalho que contribuem para fazer da função uma fonte de motivação. A teoria da equidade de Adams, desenvolve a necessidade de justiça que tem como característica de vida e não somente da vida de trabalho (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007). A teoria da modificação do comportamento organizacional, de Luthans e Kreitner testa uma mudança de uma lógica cognitiva, esta teoria pretende mudar a descrição dos comportamentos (como pensam as pessoas) pela sua previsão e controlo (como agem) (Cunha et al., 2007). A teoria da definição de objetivos, criada por Locke e Latham, baseia-se no efeito motivador da existência de objetivos, ou seja, de metas que as pessoas tentam obter através das suas ações (Cunha et al., 2007). A teoria das

expectativas ou da expectativa, desenvolvida por Vroom, refere que as pessoas são motivadas quando acreditam que podem cumprir a tarefa (resultado intermediário) e que as recompensas (resultado final) resultantes são maiores do que o esforço realizado (Chiavenato, 2014). Por último, a teoria da autodeterminação (SDT), de Ryan e Deci (2000), refere que as pessoas têm três necessidades psicológicas básicas (autonomia, competência e relacionamento) e a satisfação dessas necessidades é fundamental à sua integridade e bem-estar psicológico.

A teoria de motivação considerada para o presente trabalho foi a teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000), porque é a teoria contemporânea mais referenciada na investigação na atualidade (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017).

### **Teoria da Autodeterminação**

A teoria da autodeterminação considera que a motivação pode produzir efeitos no comportamento da pessoa e que essas consequências podem interferir na motivação. Esta teoria postula a existência de algumas necessidades psicológicas básicas e inatas que movem as pessoas, sendo definidas como nutrientes necessários para um relacionamento efetivo e saudável destes com seu ambiente, caracterizando-se pela autonomia, competência e relação (Ryan & Deci, 2000).

A necessidade de autonomia está relacionada com a ordem de ações e decisões e que entram de acordo com os valores pessoais da pessoa envolvida, leva em conta a reflexão e a consciência de tais valores e decisões. A necessidade de competência está relacionada à adaptação do sujeito ao meio ambiente, referindo-se a aprendizagem de forma geral e ao seu envolvimento cognitivo, engloba desde a procura por sobrevivência, a execução de atividades práticas, a exploração do ambiente até a competência em uma participação social efetiva. E por último, a necessidade de relacionamento que está interligada com a procura por relacionamentos com outras pessoas, grupos ou comunidades e a importância de gostar dos outros e de ser amado. A partir desta necessidade, origina-se a preocupação, responsabilidade, sensibilidade e o apoio nos relacionamentos afetivos. Esta necessidade é essencial para a aquisição dos regulamentos sociais (normas, regras e valores), porque é pelos vínculos com os outros que se dá o processo de aprendizagem.

A satisfação das três necessidades é fundamental para um ótimo desenvolvimento e saúde psicológica. O objetivo final das necessidades é a integração do sujeito ao ambiente social, contudo de maneira coerente com os valores culturais em que ela se insere. Uma vez que, essas necessidades levam a pessoa a lidar com muitas variáveis do contexto, ter segurança e intimidade com os outros, auto-organizar o seu comportamento, o que abrange uma tendência à coerência interna (Ryan & Deci, 2000).

A teoria da autodeterminação é feita distinções baseadas nas razões ou objetivos que originam a ação entre os diferentes tipos de motivação. A distinção mais básica é entre motivação intrínseca e motivação extrínseca. De acordo com a teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (2000), a motivação segue um contínuo e caracterizado por níveis de autodeterminação. Com isso, os comportamentos motivacionais podem ser entendidos a partir de um *continuum* que se posiciona entre o nível baixo de autodeterminação (amotivação) e o nível alto (motivação extrínseca e intrínseca) (Figura 1).

A desmotivação/amotivação caracteriza-se pela ausência de motivação, ou seja, a pessoa não realiza o comportamento nem apresenta qualquer intenção de o fazer. A motivação extrínseca refere-se aos comportamentos que levam as pessoas a exercer com o intuito de obter alguma recompensa material ou social ou para impossibilitar de alguma forma a punição. Nestes casos, a iniciativa para a execução da tarefa não proveio da própria pessoa, mas de um terceiro (fator extrínseco) que incentivou de alguma forma, pois caso contrário a pessoa não tinha realizado em direção ao objetivo pretendido se não houvesse punição ou recompensa. Este tipo de motivação é dividido em quatro tipos de regulação comportamental que variam na sua internalização, sendo ordenados do mais controlado para o mais autónomo, nomeadamente, regulação externa, regulação introjetada, regulação identificada e regulação integrada. A regulação externa, a pessoa age para obter recompensas tangíveis ou evitar punições. É neste tipo de regulação, que o indivíduo focaliza apenas os benefícios trazidos pela situação. A regulação introjetada, descreve um tipo de regulação interna ainda bastante controlável, visto que, as pessoas realizam tais ações com a sensação de pressão para evitar culpa ou ansiedade ou ainda, para manter ou melhorar a autoestima. Ainda que, a regulação seja interna à pessoa, os comportamentos não são experimentados como parte integrante do eu (Ryan & Deci, 2000). A regulação identificada, é um pouco mais autónoma ou autodeterminada do que

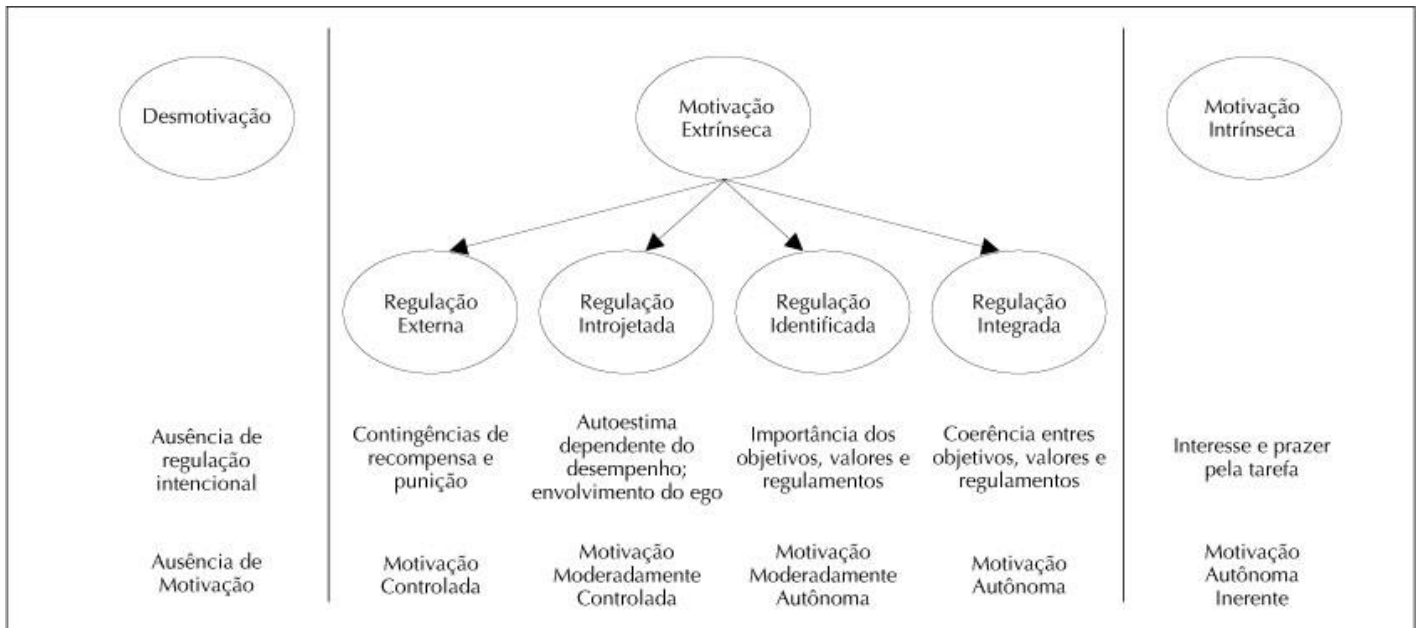
a introjetada, porque nesta situação, já há alguma interiorização por parte da pessoa, mesmo que a sua razão para fazer algo seja de origem externa. Por último, a regulação integrada, ocorre quando os regulamentos identificados forem totalmente assimilados, é a forma mais autónoma da motivação extrínseca, apesar que o foco está nos benefícios pessoais advindos da realização da atividade.

Quanto à motivação intrínseca é caracterizada por não ter uma recompensa aparente além da atividade em si mesma, o que leva a concluir que a motivação intrínseca se encontra associada à realização pessoal ou prazer na realização da tarefa. Embora esta motivação seja claramente um tipo essencial de motivação, segundo Ryan e Deci, (2000) a grande parte de atividades que as pessoas realizam não é, estritamente falando, motivada intrinsecamente. Muitas pesquisas referem que a motivação intrínseca pode ser mais eficaz que a motivação extrínseca, pois as pessoas motivadas esforçam-se mais para atingir os objetivos. Uma pessoa intrinsecamente motivada sente satisfação e mostra-se ativamente envolvido e prazer inerente na própria atividade, independentemente das recompensas tangíveis que possam advir daí.

A motivação intrínseca é considerada por Deci e Ryan (2000) a base para o crescimento, integridade psicológica e coesão social. A diferença entre as duas motivações é que a motivação intrínseca permanece ao longo do tempo, enquanto que a motivação extrínseca não, desaparece logo que seja retirado o fator motivador externo. Contudo, ambas as motivações são essenciais.

Deste modo, a teoria da autodeterminação é uma importante ferramenta para se compreender como os agentes sociais e ambientais influenciam na motivação na pessoa. Ryan e Deci, (2000) consideram que, ao conhecer essas necessidades, os sujeitos poderão prever os efeitos comportamentais sobre a sua motivação.

Figura 1-Continuum de autodeterminação



Fonte: Adaptado de Gagné e Deci, 2005, p. 336.

#### **4. Satisfação no trabalho**

O tema satisfação no trabalho tem representado interesse por parte dos investigadores desde o início do século XX, com o objetivo de aumentar a produtividade dos colaboradores. É um tema atemporal e cada vez mais se torna essencial a sua compreensão para uma adequada gestão organizacional. Contudo, é um objeto de estudo que tem uma diversidade de indicadores específicos, o que motiva desordem na hora de organização de dados, por se tratar de um assunto muito particular, “*a satisfação do trabalho é compreendida de formas diferentes a cada trabalhador, o que teoricamente não permite uma definição exata*” (Balieiro & Borges, 2015, p. 4).

A satisfação é um estado muito subjetivo que varia de pessoa para pessoa, pois nem todas as pessoas reagem da mesma forma (Martinez, Paraguay, & Latorre, 2004). O conceito mais conhecido de satisfação no trabalho e que ainda hoje tem grande impacto é do autor Locke (1976; cit. por Cunha et al., 2007) que a caracteriza como um “*estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho*” (p. 180).

Segundo esta perspectiva a pessoa usa a experiência, as crenças e os valores para efetuar avaliação do seu trabalho, onde esta poderá gerar um estado emocional, que se for agradável provoca satisfação, contudo se for desagradável leva à insatisfação (Balieiro & Borges, 2015). Desta forma, é possível identificar duas componentes distintas de satisfação: a componente afetiva e a componente cognitiva.

A componente afetiva é a forma como o trabalhador se sente em relação ao seu trabalho (ambiente, tarefa e pessoas). Em relação à componente cognitiva é o conhecimento que os trabalhadores têm relativamente à tarefa executada, ou seja, é a avaliação do trabalhador sobre o seu trabalho a partir do seu conhecimento. Esta conceção de duas componentes advém na relação do processo de desenvolvimento da satisfação com o trabalho (Cunha et al., 2007).

#### **Modelos e teorias da satisfação**

De acordo com Arvey e outros colegas (1991; cit. por Cunha et al., 2007), existem três modelos de investigação (modelos centrados no indivíduo, modelos centrados nas situações e modelos centrados nas interações), que, todavia, consideram a existência de

quatro grandes linhas. A influência de fatores pessoais inespecíficos, não é considerada autônoma, uma vez que, sem perda de capacidade de explicação, pode ser integrada no modelo centrados no indivíduo (Cunha et al., 2007).

Os modelos centrados no indivíduo são aqueles que procuram identificar as influências mais ligadas à satisfação. Os modelos centrados nas situações, baseiam-se na ideia de que a satisfação é determinada pelas características da situação. Estes modelos, procuram encontrar quais as características do contexto/situação que mais se relacionam com os níveis de satisfação vivenciados pelos colaboradores. Por último, os modelos centrados nas interações, fazem uma combinação dos fatores dos elementos internos e externos e pesquisam o modo como a (in)satisfação pode ser explícita pelo grau de (des)ajustamento entre as características individuais e as situações (Cunha et al., 2007).

Nesta investigação, será considerado o modelo centrado nas interações pelo que será descrita a sua relevância com mais particularidade. A ideia-chave do modelo centrado nas interações é de que o comportamento das pessoas é coerente, sendo essa coerência resultante da construção psicossocial das situações.

As duas principais correntes de pesquisa nos modelos interacionais são a congruência e interações dinâmicas. “*A ideia subjacente a ambas é a da necessidade de compatibilidade entre pessoas e situações.*” (Cunha et al., 2007, p. 186). A congruência vem reforçar a importância de colocar as pessoas em situações que vão de encontro com as suas expectativas e necessidades, de modo a que se sintam satisfeitas e sejam produtivas. Quanto, às interações dinâmicas vem reforçada a ideia de que o comportamento não se baseia apenas na pessoa e no contexto em que se encontra, porque o próprio contexto é função da pessoa e do comportamento, isto é, em vez das pessoas se comportarem conforme a situação, elas devem ser co-criadoras das suas situações de trabalho (Cunha et al., 2007).

### **Causas da satisfação**

A satisfação no trabalho deve ser percebida como a resposta a um conjunto de fatores percebidos pelas pessoas e aproximadamente adaptado às suas expectativas. Nessa perspectiva, as causas da satisfação podem ser divididas em causas pessoais e causas organizacionais (Cunha et al., 2007).

As causas pessoais, como o próprio nome indica têm origem na pessoa e podem ser divididas em variáveis demográficas (género, idade, categoria de habilitações académicas) e diferenças individuais. Quanto às causas organizacionais, podem ser classificadas em recompensas intrínsecas (trabalho em si, perspectivas de carreira, estilo de chefia e condições físicas) e extrínsecas (salário).

Existem vários fatores que determinam as causas da satisfação, contudo as que vão ser consideradas neste estudo são a remuneração e a motivação. A remuneração é apontada como um dos primordiais determinantes da satisfação organizacional, porque, através do dinheiro as pessoas têm possibilidade de satisfazer as suas necessidades individuais e garante estatuto, prestígio e reconhecimento social. Quando a remuneração é adequada à função exercida leva a um maior comprometimento com o trabalho. Porém, quando isso não acontece têm atitudes e comportamentos, como a insatisfação, que se traduz principalmente através dos inadequados salários, promoções, regalias e recompensas.

É importante conhecer os fatores desmotivadores dos colaboradores numa empresa, apesar de ser difícil, contudo não impossível, porque quando os colaboradores exercem as suas funções motivadas, os resultados acontecem e tornam-se os melhores possíveis. A título de exemplo, maiores níveis de satisfação, melhoria do clima e maior produtividade. A motivação dos colaboradores é muito importante na vida dos colaboradores, porque formam a razão fundamental para exercer as suas funções, visto que os trabalhadores trabalham com o intuito de satisfazer as suas necessidades. A motivação intrínseca é considerada como um dos principais determinantes da satisfação (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017).

## **CAPÍTULO III: ESTUDO EMPÍRICO**

### **3.1. Problema**

Considerando a literatura (e.g., Camara, 2016; Deci, Olafsen, & Ryan, 2017; Favarim, 2011), será que existem relações entre o sistema de recompensas, a remuneração, a motivação, e a satisfação dos colaboradores?

### **3.2. Objetivo e hipóteses de investigação**

O principal objetivo deste estudo consiste em analisar as associações entre o sistema de recompensas, a remuneração, a motivação, e a satisfação dos colaboradores, considerando as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O sistema de recompensas relaciona-se com a motivação.

Hipótese 2: O sistema de recompensas relaciona-se com a remuneração.

Hipótese 3: O sistema de recompensas relaciona-se com a satisfação.

Hipótese 4: A motivação relaciona-se com a remuneração.

Hipótese 5: A motivação relaciona-se com a satisfação.

Hipótese 6: A remuneração relaciona-se com a satisfação.

### **3.3. Método**

#### **3.3.1. Participantes**

Relativamente aos participantes, foi utilizado uma amostra por conveniência, na medida em que se realizou um questionário online, do qual se obteve 216 respostas. Porém, dessas 216 respostas, um dos participantes não concordou em participar no estudo e, por isso, foram consideradas 215 respostas. Os participantes eram todos do setor da indústria.

Para o preenchimento do questionário foram delimitados alguns critérios de inclusão, nomeadamente, a condição de ser colaboradores que exercessem funções na área da indústria, contudo, podia desempenhar na empresa qualquer cargo hierárquico, ou seja, desde a função administrativa até à função mais baixa que existe na empresa, e os trabalhadores não precisavam de trabalhar todos na mesma empresa.

### **3.3.2. Procedimentos**

O questionário foi desenvolvido no *Google formulários*, em formato online, sendo depois aplicado e difundido, nas redes sociais *Facebook* e *LinkedIn*, no dia 09 de janeiro de 2020. O link também foi enviado para algumas empresas, do qual não foram obtidas respostas por parte das mesmas. No dia 08 de abril de 2020, para atingir uma maior amplitude possível, o link do questionário foi publicado no portal do ISMAI, na área de debate geral, para os alunos divulgarem pelos familiares e amigos que trabalham na área da indústria.

### **3.3.3. Instrumentos**

O questionário estava estruturado em quatro secções, sendo que a primeira e a segunda secção eram referentes ao sistema de recompensas (i.e., fixo ou variável) e remuneração (em Euros), tendo sido cuidadosamente preparadas, tendo por base a revisão da literatura apresentada no capítulo anterior, por um item único.

A motivação foi avaliada pela Multidimensional Work Motivation Scale (MAWS; Gagné et. al., 2014; Lopes & Chambel, 2013). Esta escala é traduzida e adaptada para a população portuguesa por Lopes e Chambel (2013), por focar-se nos motivos pelo qual o colaborador coloca esforço no seu trabalho (Gagné et al., 2014). A escala MAWS foi desenvolvida com o propósito de capturar motivação no contexto de trabalho baseada na Teoria da Autodeterminação (SDT/TAD) de Deci e Ryan (2000). Esta escala é composta por 19 itens, numa escala de tipo Likert de 7 pontos, em que, 1 = Discordo Totalmente; 2 = Discordo; 3 = Discordo um pouco; 4 = Não concordo nem discordo; 5 = Concordo um pouco; 6 = Concordo; 7 = Concordo Totalmente, que juntos permitem responder à pergunta: Porque se esforça no seu trabalho atual? (Gagné et al., 2014). Esta escala é composta por seis dimensões de regulação do comportamento motivado, nomeadamente: regulação intrínseca; identificada; introjetada; extrínseca- social; extrínseca-material e a amotivação (Gagné et al., 2014). Assim sendo, a subescala da “Regulação Intrínseca” integra os itens 17, 18 e 19; a subescala “Regulação Identificada” engloba os itens 14, 15 e 16; a subescala “Regulação Introjetada” engloba os itens 10, 11, 12 e 13; a subescala “Regulação extrínseca social” abrange os itens 4, 5 e 6; a subescala “Regulação Extrínseca Material” cinge-se aos itens 7, 8 e 9; e por último, a subescala “Amotivação”

refere-se aos itens 1, 2 e 3. Os coeficientes de  $\alpha$  de Cronbach variaram entre .74 (introjectada) e .91 (intrínseca), revelando índices de fiabilidade adequados.

Para medir a satisfação com a carreira dos colaboradores foi analisada através da escala de Greenhaus, Parasuraman e Wormley (1990) constituída por 5 itens (e.g., “*Estou satisfeito com o sucesso que alcancei na minha carreira*”), cujos participantes respondem o seu grau de satisfação numa escala Likert de 5-pontos. A pontuação total pode variar entre 5 e 25 somando as respostas dos cinco itens, onde pontuações baixas indicam níveis mais elevados de insatisfação. O coeficiente de  $\alpha$  de Cronbach foi de .89 para o presente estudo.

#### **3.3.4. Análise de dados**

A análise de dados foi executada com recurso à versão 23 do *software* estatístico IBM-SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Face aos resultados obtidos, foram analisadas as médias, os desvios-padrão e as correlações entre as variáveis em estudo. Para testar as hipóteses foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ), visto os dados apresentarem uma distribuição normal. A correlação de Pearson é uma medida de associação linear entre duas variáveis e varia entre -1 a 1. Quando o seu valor é próximo de 0 não existe correlação (Filho & Júnior, 2009). De salientar que as associações entre variáveis foram consideradas para um nível de significância de 0.05.

## CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1. Resultados

Através da Tabela 1, pode-se observar a estatística descritiva das medidas referente às médias e desvios-padrão. Numa análise às médias das variáveis em estudo, verifica-se que a média relativa à recompensa foi de  $M = 1,30$  ( $DP = 0,46$ ). Por outro lado, a média referente à remuneração foi de  $M = 789,93$  ( $DP = 345,97$ ). Quanto, à escala da motivação, as médias mais altas correspondem às variáveis da motivação autónoma, nomeadamente a variável “Identificada”  $M = 5,37$  ( $DP = 1,42$ ) e a variável “Intrínseca” ( $M = 4,98$ ;  $DP = 1,56$ ), seguida da motivação controlada, designadamente a variável “Introjetada” ( $M = 4,80$ ;  $DP = 1,65$ ), a “Extrínseca” ( $M = 3,17$ ;  $DP = 1,20$ ) e a mais baixa foi a “Amotivação” ( $M = 1,65$ ;  $DP = 1,06$ ). Por último, a média obtida na satisfação foi de  $M = 3,57$  ( $DP = 0,74$ ).

*Tabela 1- Estatística descritiva e correlações entre as variáveis em estudo*

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Recompensas	-							
2. Remuneração	-.02	-						
3. Amotivação	.10	-.14*	-					
4. Motiv. extrínseca	.10	.04	.25**	-				
5. Motiv. introjetada	-.01	-.08	-.03	.45**	-			
6. Motiv. identificada	-.06	.03	-.28**	.29**	.54**	-		
7. Motiv. intrínseca	-.04	.04	-.27**	.24**	.41**	.71**	-	
8. Satisfação carreira	-.16*	.07	-.17*	.04	.07	.35**	.43**	-
<i>Média (M)</i>	1.30	789.93	1.65	3.17	4.80	5.37	4.98	3.57
<i>Desvio-padrão (DP)</i>	.46	345.97	1.06	1.20	1.65	1.42	1.56	.74

*Nota.* \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

Conforme é possível aferir pelos resultados obtidos na Tabela 1, verifica-se a existência de correlações estatisticamente significativas, entre as principais variáveis em estudo. De acordo com os dados da correlação de Pearson é possível verificar que a satisfação na carreira se relaciona negativamente com o sistema de recompensas variável ( $r = -.16$ ;  $p < .05$ ), e a remuneração relaciona-se negativamente com a amotivação ( $r = -.14$ ;  $p < .05$ ). Por sua vez, as variáveis da motivação, a amotivação associa-se

positivamente com a motivação extrínseca ( $r = .25$ ;  $p < .01$ ) e negativamente com a motivação identificada ( $r = -.28$ ;  $p < .01$ ), motivação intrínseca ( $r = -.27$ ;  $p < .01$ ) e com a satisfação com a carreira ( $r = -.17$ ;  $p < .05$ ). A motivação introjetada, identificada e intrínseca relacionam-se todas significativamente ( $p < .01$ ). Finalmente, a motivação identificada e motivação intrínseca relacionam-se positivamente com a satisfação ( $r = .35$ ,  $p < .01$ ;  $r = .14$ ,  $p < .01$ , respetivamente).

## 4.2. Discussão

O objetivo deste estudo consistiu em analisar as associações entre o sistema de recompensas, a remuneração, a motivação, e a satisfação dos colaboradores. O interesse por este estudo, deveu-se ao facto destas variáveis serem atualmente de grande interesse, pela competitividade em que vivemos e de ainda não se verificarem investigações que relacionem as variáveis em estudo.

De um modo geral, os resultados oriundos indicam que os sistemas de recompensas não têm relação com a maioria das variáveis em estudo (i.e., motivação e remuneração). Este resultado tende a diferenciar-se da literatura da especialidade. Especificamente, segundo Camara (2011), os sistemas de recompensas podem assumir-se como um instrumento de motivação, porque as pessoas valorizam as recompensas que estão de acordo com o tipo e o volume de trabalho, o que motiva para o desempenho de novas tarefas. Deste modo, as recompensas parecem ser essenciais e valorizadas pelos trabalhadores e têm impacto na motivação (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006). O trabalhador está motivado até certo ponto, mas quando este percebe que não está a ser valorizado e que a sua remuneração não atende as suas necessidades no geral, o colaborador começa a desmotivar-se e a sentir-se insatisfeito.

Por outro lado, constatou-se que a satisfação relaciona-se negativamente com o sistema de recompensas variável. No presente estudo, significa que os colaboradores que têm o sistema de recompensas variável tendem a ter menos satisfação no trabalho. É importante que haja um alinhamento entre o desempenho do colaborador e a sua remuneração, para este não se sentir injustiçado (Tamashiro et al., 2019).

Os resultados da presente investigação mostraram que a remuneração relaciona-se negativamente com a amotivação. De acordo com a revisão da literatura, existem poucos estudos que analisam e testam estatisticamente os efeitos da remuneração sobre a

motivação. Contudo, de acordo com alguns autores (e.g., Bohlander & Snell, 2009; Dutra, 2002), os fatores internos e externos importantes relacionados com a motivação no trabalho, incluem desafios no cargo, e remuneração equitativa e justa. Estes resultados corroboram com a revisão da literatura (e.g., Chiavenato 2004; Favarim, 2011), porque a remuneração é fundamental para motivar os trabalhadores.

Os resultados da presente investigação mostram ainda que a amotivação relaciona-se negativamente com a satisfação, ou seja, os colaboradores quando estão desmotivados com as suas tarefas, tendem a ter menos satisfação com a carreira. Estes dados corroboram a revisão da literatura (e.g., Satt e Cristello, 2009; cit. por Silva, 2013), a motivação é um fator que está ligado à produtividade, visto que, colaboradores motivados e satisfeitos estarão mais propensos para o trabalho.

Por outro lado, verificou-se que a satisfação se relaciona positivamente com a motivação autónoma (i.e., identificada e intrínseca). Quando as pessoas estão intrinsecamente motivadas, apresentam mais interesse e prazer na execução das tarefas, sentem-se atraídos para completar o seu trabalho e satisfação espontânea no seu desempenho, pois é baseado no prazer pessoal, totalmente voluntário, autodeterminado e autónomo. Por sua vez, na variável identificada, a pessoa quando se envolve numa atividade que, por si só não lhe desperta interesse, mas que é importante, porque o ajuda a alcançar os objetivos pessoais ou porque tem um significado pessoal (Deci & Ryan, 2000).

De acordo com a revisão da literatura, (e.g., Favarim, 2011) a remuneração constitui uma forma de recompensa que coopera para a satisfação do colaborador. No entanto, os resultados da presente investigação mostram que a remuneração não tem implicações na satisfação com a carreira. Isto poderá significar que os colaboradores apresentam outros interesses, para além da remuneração, que por si só, não é relevante para a sua satisfação.

## **CAPÍTULO V: CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **5.1. Conclusões**

A presente investigação esteve centrada em determinar as relações que existem entre os sistemas de recompensas, remuneração, motivação e satisfação no trabalho, no setor da indústria. Em síntese, verifica-se que alguns dos resultados deste estudo vão de encontro com a revisão da literatura existente, e outros que indicam outras direções da evidência científica. Especificamente, os resultados do presente estudo mostram que a motivação relaciona-se negativamente com a remuneração, assim como a amotivação relaciona-se negativamente com a satisfação. Em relação aos sistemas de recompensa e à satisfação não corroboram com a revisão da literatura, sugerindo-se que existirão outros fatores associados à satisfação na carreira dos trabalhadores da indústria. Esta sugestão poderá ser reforçada pela não existência de relação entre os sistemas de recompensas e a motivação dos colaboradores.

### **5.2. Limitações e investigação futura**

Estas limitações convertem-se em recomendações para futuras investigações sobre a temática. Em primeiro lugar, uma das limitações do presente estudo é a utilização da metodologia quantitativa transversal que significa que, pelo facto de as respostas terem sido recolhidas num único momento, não é possível estabelecer relações de causalidade entre as variáveis investigadas, sendo que os resultados indicam apenas a natureza da sua relação. Seria interessante realizar, em investigações futuras, um estudo longitudinal de modo a apurar as relações de causalidade existente entre as variáveis estudadas, de forma a diferenciar se estão relacionadas ao surgimento de novos casos ou duração dos mesmos. Em segundo lugar, outra limitação encontrada neste estudo, foi o facto de ter sido aplicado apenas a um setor de atividade, não podendo os resultados serem generalizados para outros setores. Assim sendo, torna-se importante aprofundar a relação entre estas variáveis para uma melhor compreensão em outros setores de atividade, porque apesar de haver diversa informação sobre as variáveis estudadas, ainda não existem estudos publicados sobre a relação das mesmas.

## REFERÊNCIAS

- Amorim, D. V., Ferreira, R. S., & Abreu, N. R. (2008). *Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos*. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Balieiro, S. S., & Borges, L. C. (2015). *Satisfação no trabalho*. XI Congresso nacional de excelência em gestão, 13-14 agosto 2015.
- Beuren, I. M., & Silva, J. O. (2015). Evidenciação da remuneração variável dos executivos nas maiores empresas brasileiras listadas na BM&FBovespa. *Revista Enfoque Reflexão Contábil*, 34, 95-124.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2009). *Administração de recursos humanos*. (14ª ed). São Paulo: Cengage Learning.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human resource management: Theory and practice* (5ªed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bueno, M. (2002). *As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow*. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão*, Ano IV, (06).
- Camara, P. B. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. (3ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B. (2016). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. (4ªed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Carvalho, G. R., Silva, D. R., Almeida, F. M. M., Moura, R. M., & Júnior, D. M. P. (2012). *Sistemas de Recompensa e Suas Influências na Motivação dos Funcionários: Estudo em uma Cooperativa Capixaba*. IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

Ceribeli, H. B.; & Ferreira, F. J. R. (2016). Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. *Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 10, 37-56.

Chiavenato, I. (2002). *Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas*. (4ªed.) São Paulo: Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2014). *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. (3ªed.) Brasil: Editora Campus.

Chiavenato, I. (2016). *Gestão de Pessoas- O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (4ªed.) Brasil: Editora Manole.

Colares, A. C. V., Castro, M. C. C. S., Neto, J. E. B., & Cunha, J. V.A. (2019). Motivação docente na pós-graduação stricto sensu: uma análise a partir da teoria da autodeterminação. *Revista Contabilidade e Finanças*, 30, 381-395.

Cunha, M. C., Rego, A., Cunha, R.C., & Cabral-Cardoso. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6ªed.) Lisboa: Editora RH.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determinaton theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Behavior*, 4, 19-43.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of human behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

Dutra, J. D., & Hipólito, J. A. M. (2012). *Remuneração e recompensas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Drucker, P. (2005). *Manage Yourself and Then Your Company: Set an Example*.

- Favarim, F. N. (2011). Remuneração e Salário - Uma abordagem jurídico/administrativa. *Revista de Ciências Gerenciais*, 15, 209-224.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill.
- Filho, D. B. F., & Júnior, J. A. S. (2009). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). *Revista Política Hoje*, 18, 115-146.
- França, A. C. L. (2007). *Práticas de Recursos Humanos- Conceitos, Ferramentas e Procedimentos*. São Paulo: Editora Atlas.
- França, A. C. L. (2009). *Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. (1ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 178-196.
- Gonçalves, W. A., Corrêa, D. A., Hipólito, J. A. M., & Giuliani, A. C. (2015). A remuneração de profissionais de Tecnologia da Informação: um estudo sobre as práticas adota das por empresas de informática do Distrito Federal. *Revista Adm. UFSM*, 8, 125-140.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *The Academy of Management Journal*, 33, 64-86.
- Mações, M. (2018). *Manual de Gestão Moderna. Teoria e Prática*. (2ªed.) Coimbra: Atual Editora.

Martinez, M. C., Paraguay, A. I. B. B., & Latorre, M. R. D. O. (2004). Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista Saúde Pública*, 38, 55-61.

Martins, S. P. (2008). *Direito do trabalho*. (24ªed.) São Paulo: Atlas.

Neves, A. L., & Costa, R. F. (2012). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z*. (1ªed.) Lisboa: Editora RH.

Oliveira, M. J. L., Cabral, A. C. A., Santos, S. M., Pessoa, M. N. M., & Roldan, V. P. S. (2014). Comprometimento organizacional e regime de remuneração: Estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. *Revista Adm. Mackenzie*, 15, 72-101.

Oliveira, B. T., & Silva, V. J. (2016). Teoria da Autodeterminação na compreensão da motivação da aprendizagem de Química dos alunos da Educação de Jovens e Adultos. *Revista Labore Ensino Ciências*, 1, 109-127.

Pinho, M. G., Baidya, T. K., Dalbem, M. C., & Salvino, E. H. (2018). A Política de Recompensa e Promoção Influencia a Motivação do Trabalhador? *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 17, p. 395-409.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55, 68-78.

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

Tamashiro, H. R. S., Neri, J. M. C., Nascimento, C. A. X., Ferreira, V. A. M. F., Jabur, M. R. M., & Jabur, M. R. M. (2019). Uma análise da relação entre práticas de recompensas, comprometimento organizacional, motivação e satisfação dos funcionários nas organizações. *Revista de Administração Unimep*. 17, 138- 158.

Sabino, L. A. M., & Cunha, N. C. (2016). Remuneração e salário numa abordagem administrativa. *Revista Getec*, 5, 1-11.

Silva, J. A. G. (2013). Remuneração como fator motivacional: tem razão a teoria da expectância? *Revista de Administração da Faculdade Novo Milênio*, 6, 1-14.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P.G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos-Métodos e Práticas*. Lousã: Lidel.