

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

Dissertação de Mestrado

**SISTEMA DE RECOMPENSAS E SATISFAÇÃO  
NO TRABALHO - Estudo de caso da Caixa  
Económica de Cabo Verde**

---

Samira Helena Vieira Varela

Lisboa, 31 de outubro de 2017



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE  
LISBOA

# **SISTEMA DE RECOMPENSAS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO - Estudo de caso da Caixa Económica de Cabo Verde**

---

Samira Helena Vieira Varela

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, Professora Coordenadora da Área Científica de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente \_\_\_\_\_ Doutor Joaquim Paulo Viegas Ferreira de Carvalho

Arguente \_\_\_\_\_ Doutor Jorge José Martins Rodrigues

Vogal \_\_\_\_\_ Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor

Lisboa, 31 de outubro de 2017

*Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas.*

*Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.*

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe...

A sua partida foi a dor mais profunda que senti até hoje.

Seja onde estiver cuidará sempre de mim.

Eternas saudades!

A cada dia que vivo, a cada passo que dou  
levo comigo a certeza que sozinha não estou.

Comigo está Deus, para cuidar de mim,  
me amar e me fazer uma vencedora.

## EPÍGRAFE

*As pessoas são o ativo mais importante das organizações*

(Cunha *et al.*, 2010)

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por me dar o dom da vida e a capacidade de avançar apesar das dificuldades.

Tenho tudo a agradecer ao meu pai **Gregório Varela** que desde sempre lutou por mim e pelos meus irmãos, mesmo com a doença da nossa mãe não desistiu de lutar e de nos proporcionar tudo de bom e do bem que tiver ao seu alcance.

Às minhas seis irmãs e meu único irmão, que cuidaram de mim quando a minha mãe não pode... até agora. Se não fosse vocês... podia até conseguir, mas não seria a mesma coisa.

Às pessoas especiais na minha vida como Arnold e a sua mãe Judith, pelos inúmeros gestos de carinho e amizade.

A minha patroa Dr.<sup>a</sup> Teresa Gonçalves pelo apoio e amizade que temos nesses quatro anos de colaboração.

À minha Orientadora **Professora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor** pela sua valiosíssima e imprescindível orientação. Muito mais do que uma obrigação académica foi a sua dedicação, paciência, ajuda e amizade.

A todos os meus colegas do curso, em especial a minha amiga Aniquela Mendes, pela amizade da faculdade e longas noites de “diretas”.

Aos colaboradores da Caixa Económica de Cabo Verde, que colaboraram na minha investigação, especialmente a Dr.<sup>a</sup> Leida Almeida e a Dr.<sup>a</sup> Fátima Bernardino.

Aos meus amigos e familiares em geral.

**A todos, muito obrigada!**

## RESUMO

Com a globalização o mercado tornou-se bastante competitivo, obrigando as empresas a uma reestruturação permanente, à implementação de novos modelos organizacionais e à criação de novos sistemas de recompensas capazes de motivar os colaboradores de forma gerar uma maior satisfação com o trabalho.

A presente investigação tem como objetivo analisar o modo como um sistema de recompensas influencia a satisfação no trabalho, fazendo a aplicação ao caso da Caixa Económica de Cabo Verde.

Para atingir o objetivo definido anteriormente foi realizada uma revisão da literatura sobre as temáticas em estudo, que teve como finalidade não só identificar as diversas componentes que devem integrar um sistema de recompensas, mas também definir qual o instrumento de medida a utilizar na aferição da satisfação dos colaboradores. Face à pesquisa feita optou-se por utilizar o *Job Satisfaction Survey* de Spector (1985), um instrumento de medida que tem sido utilizado em inúmeros estudos científicos, pelo que a sua validade e fiabilidade estão sobejamente testadas.

Os resultados obtidos com a aplicação ao caso da Caixa Económica de Cabo Verde mostram que a satisfação com o sistema de recompensas por parte dos colaboradores que participaram no estudo afeta positivamente quer a satisfação com o trabalho, quer a satisfação com algumas das subescalas que integram o índice de satisfação no trabalho, designadamente a satisfação com o pagamento, a satisfação com os *fringe benefits* e a satisfação com as recompensas variáveis.

**Palavras-chave:** Sistema de recompensas, recompensas extrínsecas, recompensas intrínsecas e satisfação no trabalho.

## ABSTRAT

With globalization, the market has become very competitive, forcing companies to permanently restructure, implement new organizational models and create new reward systems capable of motivating employees to generate greater satisfaction with work.

The present research aims at analyzing how a reward system influences job satisfaction, making the application to the case of Cape Verdean Savings Bank.

To reach the previously defined objective, a review of the literature on the themes under study was carried out, aiming not only to identify the various components that should be included in a rewards system, but also to define which measurement instrument to use in measuring satisfaction of employees. According to the research, we opted to use Spector's Job Satisfaction Survey (1985), a measurement instrument that has been used in numerous scientific studies, so its validity and reliability are well tested.

The results obtained with the application to the case of Caixa Económica de Cabo Verde show that the satisfaction with the rewards system by the employees who participated in the study positively affects both the satisfaction with the work and satisfaction with some of the subscales that integrate the Satisfaction index, namely satisfaction with payment, satisfaction with fringe benefits and satisfaction with variable rewards.

Key-words: Rewards system, extrinsic rewards, intrinsic rewards, and job satisfaction.

# ÍNDICE

Dedicatória.....	v
Epígrafe .....	vi
Agradecimentos.....	vii
Resumo .....	viii
Abstrat .....	ix
Índice .....	x
Índice de tabelas .....	xii
Índice de figuras .....	xiii
1 Introdução.....	1
1.1 A relevância do tema .....	1
1.2 Objetivos da investigação .....	1
1.3 Metodologia da investigação .....	2
1.4 Estrutura da investigação .....	3
2 Revisão da Literatura .....	4
2.1 Sistema de recompensas .....	4
2.1.1 Conceito.....	4
2.1.2 Os pressupostos de um sistema de recompensas eficaz .....	8
2.1.3 Elementos chave de um sistema de recompensas.....	9
2.1.4 Objetivos de um sistema de recompensas .....	10
2.1.5 Fatores que influenciam os sistemas de recompensas .....	11
2.1.6 Tipos de recompensas.....	12
2.1.7 Sistema de recompensa versus sistema de punição .....	14
2.2 Satisfação no trabalho .....	16

2.2.1	Conceito.....	16
2.2.2	Hierarquia das necessidades de Maslow .....	18
2.2.3	Teoria de dois fatores (Herzberg).....	20
2.2.4	A natureza da satisfação no trabalho .....	23
2.2.5	Fatores de satisfação no trabalho.....	23
2.2.6	Como determinar a satisfação no trabalho .....	24
2.2.7	Uma nova relação de trabalho .....	25
2.2.8	Escalas de satisfação no trabalho.....	25
2.2.9	Principais vantagens e desvantagens de utilizar escalas já existentes .....	31
2.2.10	Um excelente lugar para se trabalhar .....	32
3	Metodologia de investigação.....	36
4	Estudo de caso na caixa económica de cabo verde .....	38
4.1	Caraterização geográfica de Cabo Verde.....	38
4.2	A economia Cabo-verdiana.....	39
4.3	Sistema financeiro de Cabo Verde.....	39
4.4	Caraterização Caixa Económica de Cabo Verde (CECV).....	40
4.4.1	Recursos Humanos .....	42
4.4.2	Sistema de recompensas aplicado na CECV .....	46
4.4.3	Análise do resultado do inquérito por questionário.....	53
5	Conclusão .....	62
5.1	Contribuição para a literatura.....	62
5.2	Limitações da investigação .....	63
5.3	Pista para a investigação futura .....	64
5.4	Conclusão final .....	64
	Referências Bibliográficas.....	66
	Anexos.....	69

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 - Síntese das principais teorias sobre a satisfação no trabalho .....	22
Tabela 2.2 - Conteúdos de cada subescala do Job Satisfaction Survey.....	28
Tabela 4.1 - Quadro do pessoal da CECV .....	43
Tabela 4.2 - Tabulação cruzada entre o género e habilitações académicas.....	52
Tabela 4.3 - Tabulação cruzada entre género e antiguidade na empresa .....	53
Tabela 4.4 - Frequência e percentagem das respostas dadas às questões sobre a satisfação no trabalho .....	54
Tabela 4.5 - Frequência e percentagem das respostas dadas às questões sobre o sistema de recompensas.....	57
Tabela 4.6 -Sumarização do modelo da satisfação no trabalho.....	58
Tabela 4.7 - Coeficientes do modelo da satisfação no trabalho .....	59
Tabela 4.8 - Sumarização do modelo da satisfação com pagamento .....	59
Tabela 4.9 – Coeficientes do modelo da satisfação com pagamento .....	59
Tabela 4.10 - Sumarização do modelo da satisfação com fringe benefits.....	60
Tabela 4.11 - Coeficientes do modelo da satisfação com fringe benefits .....	60
Tabela 4.12 - Sumarização do modelo da satisfação com recompensas variáveis.....	61
Tabela 4.13 - Coeficientes do modelo da satisfação com recompensas variáveis .....	61

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Hierarquização dos colaboradores e pirâmide de Maslow .....	7
Figura 2.2 Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawer.....	19
Figura 2.3 Fatores Higiênicos e Motivadores.....	20
Figura 2.4 Modelo de um excelente local de trabalho.....	33
Figura 4.1 Localização de Cabo Verde .....	38
Figura 4.2 Estrutura acionista.....	40
Figura 4.3 Estrutura orgânica da CECV .....	42
Figura 4.4 Total dos colaboradores da CECV por género.....	43
Figura 4.5 Chefias da CECV por género .....	44
Figura 4.6 Qualificações dos colaboradores da CECV .....	45
Figura 4.7 Repartição dos respondentes por género.....	49
Figura 4.8 Repartição dos respondentes por idade .....	49
Figura 4.9 Repartição dos respondentes por categoria profissional .....	50
Figura 4.10 Repartição dos respondentes por departamento.....	50
Figura 4.11 Repartição dos respondentes por tipo de contrato.....	51
Figura 4.12 Repartição dos respondentes por antiguidade na empresa.....	51
Figura 4.13 Repartição dos respondentes por habilitações académicas .....	52

# 1 INTRODUÇÃO

As instituições precisam de pessoas preparadas, motivadas e satisfeitas para pôr em prática os objetivos estratégicos por elas definidos. Um dos maiores desafios da gestão de recursos humanos é conseguir maximizar o desempenho e a qualidade de vida dos seus colaboradores, porque deles depende o sucesso do negócio. Para isso é preciso mante-los motivados e satisfeitos.

Muitas instituições afirmam que o recurso mais importante de que dispõem é o seu capital humano, mas nem todas concebem sistemas de recompensas que geram satisfação no trabalho, permitindo a retenção e a motivação os seus colaboradores.

## 1.1 A RELEVÂNCIA DO TEMA

O sistema de recompensas e a satisfação no trabalho são dois temas que tem sido alvo de inúmeros estudos por parte dos investigadores da área da psicologia organizacional, relacionado com vários aspetos.

Contudo, apesar das investigações feitas os autores reconhecem que nem sempre os sistemas de recompensas em vigor em algumas organizações geram uma maior satisfação no trabalho por parte dos colaboradores das mesmas (Camara *et al.*, 2013; e Gomes *et al.*, 2006).

Deste modo, a presente dissertação pretende analisar o modo como a satisfação com o sistema de recompensas afeta a satisfação no trabalho. Para responder à questão de investigação será realizado um estudo de caso que incide sobre a Caixa Económica de Cabo Verde (CECV).

## 1.2 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Em primeiro lugar pretende-se, através da revisão da literatura, definir o conceito de satisfação no trabalho, identificar os fatores que afetam a mesma e quais os instrumentos mais utilizados para medir esta variável. De igual modo, vão ser abordadas as diferentes componentes que integram um sistema de recompensas e o modo como o mesmo deve ser concebido de forma a ser percecionado como equitativo para os colaboradores da organização. Por fim, pretende-se relacionar os dois conceitos referidos anteriormente,

analisando a influência que a satisfação com um sistema de recompensas exerce sobre a satisfação no trabalho.

**O principal objetivo dessa investigação é responder à seguinte questão de investigação:  
A satisfação com o sistema de recompensas influencia a satisfação no trabalho?**

Para responder a esta questão foram formuladas quatro hipóteses, a saber:

H<sub>1</sub>: A satisfação com o sistema de recompensas afeta positivamente a satisfação no trabalho.

H<sub>2</sub>: A satisfação com o sistema de recompensas afeta positivamente a subescala da satisfação no trabalho designada “pagamento”.

H<sub>3</sub>: A satisfação com o sistema de recompensas afeta positivamente a subescala da satisfação no trabalho designada “*fringe benefits*”.

H<sub>4</sub>: A satisfação com o sistema de recompensas afeta positivamente a subescala da satisfação no trabalho designada “recompensas variáveis”.

### **1.3 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

A abordagem metodológica é de natureza exploratória, seguindo a metodologia do estudo de caso com aplicação do inquérito por questionário. Trata-se de uma investigação qualitativa, que pretende analisar o grau de satisfação dos colaboradores da CECV em relação ao seu trabalho e aferir se o sistema de recompensas aplicado afeta positivamente essa satisfação.

Antes da aplicação prática fez-se uma revisão da literatura sobre as temáticas em análise, tendo-se consultado livros, artigos científicos, teses de doutoramento, dissertações de mestrados e diversos *sites* na *internet*.

A aplicação prática foi feita na Caixa Económica de Cabo Verde (CECV), através da análise de documentação que explica o modo como o sistema de recompensas está concebido, quais as componentes que integram este sistema e em que condições são aplicadas.

Para relacionar essas recompensas com a satisfação que os colaboradores sentem em relação ao seu trabalho foi aplicado um inquérito e realizadas entrevistas aos colaboradores da CECV. Os dados das respostas ao questionário foram tratados e analisados com a utilização do *software* intitulado *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

#### **1.4 ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO**

Essa dissertação encontra-se dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo é feita a introdução à temática da investigação, onde se abordam questões como a relevância do tema, os objetivos da investigação, a metodologia utilizada e estrutura do trabalho.

No capítulo dois é feita a revisão da literatura, onde se apresenta a fundamentação teórica do tema da investigação. São abordados os conceitos e os estudos feitos sobre o sistema de recompensas e a satisfação no trabalho, bem como se procede à análise da relação existente entre eles e o modo como o sistema de recompensas pode influenciar a satisfação no trabalho.

No capítulo três é explanada a metodologia utilizada para o desenvolvimento da investigação e principalmente o questionário utilizado: *Job Satisfaction Survey* (JSS) de Spector (1985).

No quarto capítulo encontra-se a descrição do estudo de caso levado a cabo, o país onde foi realizado (Cabo Verde), a caracterização da empresa em que foi feito o estudo de caso, a caracterização da amostra e o teste das hipóteses formuladas.

No capítulo cinco apresentam-se as conclusões finais obtidas da investigação, assim como as limitações da mesma e as recomendações para investigações futuras.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Como referem Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw e Rich (2010) a maioria das pessoas opta por passar a maior parte da sua vida adulta em um emprego remunerado e as razões individuais para se dedicarem ao trabalho são variadas. Para muitos um posto de trabalho é uma fonte da própria identidade. No entanto, a remuneração é uma das razões mais fortes pela dedicação de anos de vida ao emprego.

Quando se fala de remunerações não se está a falar só de recompensas monetárias, pois há outras formas de remunerar os colaboradores pelo seu contributo para a prossecução dos objetivos da organização que são igualmente importantes; são as denominadas recompensas intrínsecas ou não monetárias.

### 2.1 SISTEMA DE RECOMPENSAS

#### 2.1.1 CONCEITO

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2013, p. 441), o sistema de recompensas consiste numa prática de gestão estratégica de recursos humanos, que promove o alinhamento dos objetivos dos colaboradores com objetivos estratégicos da empresa. Este sistema está interligado com outras práticas de gestão de recursos humanos, principalmente com o sistema de avaliação de desempenho.

De acordo com Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006, p. 90), “[u]m sistema de recompensas é um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial em contrapartida de trabalho realizado”. Esses princípios devem assegurar a equidade interna, a equidade externa e recompensar os colaboradores de acordo com o seu desempenho individual.

Para Camara *et al.* (2013, p. 339), os “Sistemas de Recompensas consistem no conjunto de contrapartidas que os colaboradores recebem, pelo seu desempenho e pelo seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e pela sua identificação com Valores e Princípios Operacionais da Empresa”.

Segundo Caetano e Vala (2007, citados por Rola, 2013, p. 11) “o sistema de recompensas pode ser considerado como um conjunto de dispositivos criado pela organização para retribuir as contribuições dos seus elementos.

Por seu turno, Hipólito (2004, citado por Rola, 2013, p. 12) entende por recompensas “tudo aquilo que pode ser oferecido aos profissionais em troca do seu trabalho, independentemente de ser de carácter financeiro ou não”.

Outros autores como Bustamam, Teng e Abdullah (2014) consideram que as recompensas representam tudo aquilo que o trabalhador pode valer e que o empregador está disposto a oferecer em troca do seu trabalho e contributo para a organização. A falta de recompensas irá criar desmotivação, com a conseqüente redução do desempenho do colaborador. Por essas razões as recompensas são cada vez mais importantes.

De acordo com Camara (2011, p. 69) “na sociedade do conhecimento que estamos mergulhados, não se pode gerir bem as competências sem uma boa gestão de recompensas”. No entanto, um bom sistema de recompensas é aquele que maximiza o valor que o trabalhador percebe que lhe é atribuído pela empresa pelo seu esforço mental e físico, que ele entrega quando realiza o seu trabalho.

Essas recompensas podem ser materiais e imateriais, fixas ou variáveis, em dinheiro ou em espécie. É importante o reconhecimento do trabalho realizado, quer sob forma de mais responsabilidade ou promoções, quer sob a forma de prémios e outras formas de dar visibilidade e importância à contribuição do colaborador. Isso faz com que os colaboradores se sintam mais motivados e satisfeitos.

Para Armstrong (2009, citado por Rola, 2013, p. 11) os objetivos da gestão de recompensas passam por:

- Recompensar as pessoas de acordo com o que a organização valoriza e quer pagar;
- Recompensar as pessoas com base no valor que elas criam;
- Recompensar as coisas certas para transmitir a mensagem certa sobre o que é importante em termos de comportamentos e resultados;
- Desenvolver uma cultura de desempenho;
- Motivar as pessoas e obter delas o seu compromisso e empenho;
- Ajudar a atrair e reter as pessoas de alta qualidade, necessárias para a prossecução dos objetivos da organização.

O tipo de sistema de recompensas aplicado nas empresas e a forma como as mesmas são atribuídas tem influência na satisfação dos colaboradores, no desempenho das suas funções e conseqüentemente na produtividade. Se um colaborador estiver satisfeito com a recompensa que recebe, maior é o seu desempenho e produtividade na organização. Como referem Camara *et al.* (2013, p. 339) “[p]ode-se dizer que o grande teste da eficácia do sistema de recompensas está no grau de satisfação no trabalho dos colaboradores”. Isto é, para comprovar que o sistema de recompensa aplicado numa organização é eficaz, o nível de satisfação dos colaboradores tem de ser elevado. Essa eficácia deve ser periodicamente testada, para detetar possíveis desvios que devem ser analisados e corrigidos.

Segundo Camara (2011) um bom sistema remuneratório é aquele que maximiza o valor que o trabalhador percebe que lhe é atribuído pela empresa, em função do esforço mental e físico que ele coloca na realização do seu trabalho.

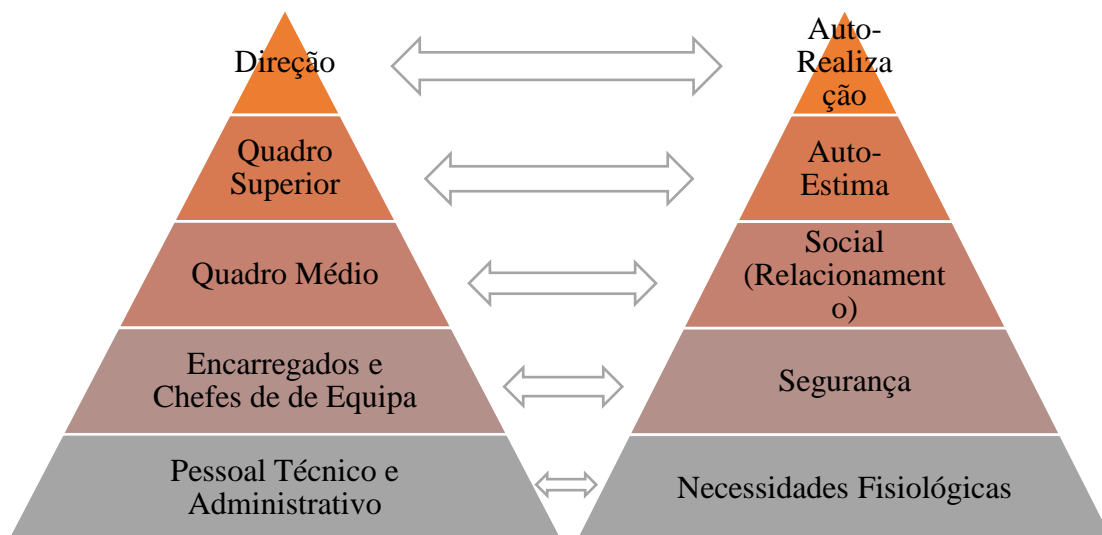
Uma das formas de elaborar um bom sistema de recompensas é dar a oportunidade aos colaboradores de participarem na concepção do sistema de recompensas a ser aplicado, tendo assim uma participação ativa na tomada de decisão sobre as recompensas que desejam receber. Isso pode produzir um forte sentido de justiça organizacional e conseqüentemente maior satisfação no trabalho.

De acordo com o Porter e Lawler (citados por Camara *et al.*, 2013, p. 443), os gestores ao desenharem os vários componentes do sistema de recompensa têm de levar em conta que um colaborador quando recebe a recompensa, faz uma análise pessoal sobre o valor que a mesma tem para si e sobre o esforço necessário para a conseguir atingir. Se dessa análise custo-benefício o resultado for positivo o colaborador fará o esforço requerido para ter o nível de desempenho que lhe permita usufruir da recompensa. No entanto, se concluir que o valor da recompensa não compensa o esforço implícito para o atingir, desmobiliza-se e o seu nível de desempenho é negativamente afetado. Isto porque segundo a teoria das expectativas de Porter e Lawler, as pessoas procuram, através do trabalho, satisfazer diferentes tipos de necessidades e só serão motivadas para um esforço maior se as empresas lhes proporcionarem as recompensas que procuram (Camara, 2011, p. 55).

Um sistema de recompensas bem definido deve assegurar a equidade interna da empresa, recompensando cada colaborador através da utilização de fatores de mérito individual, proporcionando sentimento de satisfação aos seus colaboradores, de modo a que os mesmos se sintam motivados, evitando assim sentimentos de injustiça e de desmotivação. Deve

igualmente assegurar a equidade externa para manter a competitividade da empresa no mercado. As empresas devem enquadrar o seu sistema de recompensa numa estratégia global.

Cada colaborador deve ser recompensado pelo seu contributo na empresa de acordo com as suas necessidades prioritárias. Para isso deve-se fazer a hierarquização dos colaboradores, de acordo com as suas funções e o seu estatuto na empresa. Essa hierarquização corresponderá a hierarquia das necessidades da pirâmide de Maslow. Isto permitirá orientar os gestores, no sentido de procurar que as recompensas atribuídas sejam customizadas para satisfazer as necessidades prioritárias dos colaboradores de acordo com nível hierárquico em que se encontram (Camara *et al.*, 2013, pp. 448-449).



**Figura 2.1** - Hierarquização dos colaboradores e pirâmide de Maslow

**Fonte:** Adaptado de Camara *et al.*, 2013, pp 447-448

Na figura 2.1 estabelece-se uma relação entre os níveis hierárquicos existente nas instituições e os níveis de necessidades da pirâmide de Maslow. Isto quer dizer que a necessidade primordial das pessoas varia consoante o nível hierárquico em que se encontram. Por isso é preciso recompensar os colaboradores de acordo com o seu nível hierárquico.

Como refere Camara (2011, p. 62) “[p]or exemplo, é muito mais satisfatório atribuir um símbolo de estatuto ou dar visibilidade e reconhecimento interno a um membro da Direção ou quadro superior da empresa pelo seu contributo interno, aumentando a sua auto-estima,

do que dar um aumento salarial. Em contrapartida a forma mais satisfatória de recompensar um colaborador na área técnica e administrativa será um aumento salarial, uma vez que, ao seu nível, há um conjunto de necessidades básicas por satisfazer que o podem ser, primordialmente, através do aumento salário”.

Assim, é errado supor que todos os colaboradores partilham a mesma motivação e necessidades (Bustamam, Teng e Abdullah, 2014, p. 393). No entanto, uma vez satisfeitas as necessidades de um determinado nível são ativadas as necessidades do nível seguinte, deixando as primeiras de ser motivadoras para o indivíduo. Assim sendo, estas continuam a necessitar de ser satisfeitas (Cunha *et al.*, 2007, citados por Fernandes, 2015, p. 30)

### **2.1.2 OS PRESSUPOSTOS DE UM SISTEMA DE RECOMPENSAS EFICAZ**

Para que o sistema de recompensas seja eficaz e consiga alcançar os objetivos para que foi criado é essencial que esteja alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, porque se não existir esse alinhamento é possível que os colaboradores conduzam a sua atuação por forma a conseguir o maior número possível de recompensas, desviando-se dos objetivos que a empresa pretende prosseguir. Em geral as pessoas adotam atitudes e comportamentos orientando a sua atividade de forma a obter o maior número possível de recompensas.

Como refere Camara (2011, p. 72) “[a] convergência entre os objetivos que a organização pretende cumprir e as recompensas que providenciam aos seus colaboradores face à sua atuação individual, constitui um ponto essencial para orientar e direcionar a atuação dos colaboradores no sentido de contribuírem para a sua prossecução dos objetivos organizacionais”.

Um outro requisito para que o sistema de recompensas seja eficaz prende-se com o facto do mesmo dever ser bem aceite pelos colaboradores e ser percecionado por eles como justo e objetivo, funcionando com equidade e avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e incontestáveis, que serão medidos de harmonia com regras pré-definidas que, tanto quanto possível, afastem a subjetividade.

A transparência do sistema implementado pela organização é um requisito vital para que o mesmo projete uma imagem de equidade, porque “não basta que o sistema apresentado seja tecnicamente perfeito, dotado com as ferramentas mais adequadas e trate com objetividade e justeza todos os colaboradores, se for mantido em segredo e ser impenetrável para os seus

destinatários. As pessoas só acreditam que são tratadas com equidade e justiça, quando perante os dados fornecidos pela empresa chegam a essa conclusão” (Camara, 2011, p. 75).

### **2.1.3 ELEMENTOS CHAVE DE UM SISTEMA DE RECOMPENSAS**

De acordo com Camara *et al.* (2013, p. 442) e com Camara (2011, p. 87) qualquer sistema de recompensas reúne um conjunto de elementos chaves que devem estar sempre presentes nos seus componentes. De entre os elementos mais relevantes podem-se referir os seguintes:

- A coerência entre os seus componentes, ou seja, os componentes que integram um sistema de recompensas devem ser congruentes entre si, tendo os mesmos objetivos e reforçando-se mutuamente. Tal situação nem sempre acontece, porque um sistema de recompensas não é estruturado no mesmo período, razão pela qual por vezes sucede que os seus componentes visam objetivos diferentes e não se articulam harmoniosamente entre si.
- O alinhamento com a estratégia da empresa, isto é, o sistema de recompensas deve ser modificado de acordo com as mudanças envolventes do negócio. Essas modificações devem corresponder a uma atualização das atitudes e comportamentos esperados dos colaboradores, de modo a contribuir para que a empresa consiga atingir os seus objetivos de negócio.
- A natureza material e imaterial dos seus componentes, ou seja, os sistemas de recompensas não se limitam apenas a elementos de cariz monetário, pois há recompensas de natureza imaterial que têm tanta ou mais importância na atração, retenção e motivação dos colaboradores e que, muitas vezes, são decisivas nas escolhas que estes fazem da empresa onde pretendem trabalhar.
- A ligação do desempenho às recompensas, sendo que o paradigma atual assenta em sistemas de recompensas baseados no desempenho. Logo, a atribuição de recompensas deve ser diferenciada em função do desempenho individual das equipas e da sua contribuição para os resultados da empresa.
- O reforço da motivação e produtividade dos colaboradores. Atualmente a grande preocupação dos empresários e gestores está em aumentar os índices de produtividade dos seus colaboradores e em equipará-los às melhores práticas do mercado em que operam. Este é sem dúvida um enfoque natural e correto, mas não invalida que, para os alcançar, seja necessário gerir adequadamente fatores que estão a montante da produtividade e que a condicionam.

## 2.1.4 OBJETIVOS DE UM SISTEMA DE RECOMPENSAS

São vários os objetivos de um sistema de recompensas. No entanto, segundo diversos autores como, por exemplo, Sousa *et al.* (2006), Camara (2011), Camara *et al.* (2013), e Bustamam, Teng e Abdullah (2014) podem-se considerar os seguintes objetivos, a saber:

### a) Atrair e reter os melhores colaboradores

Qualquer instituição que se valorize quer integrar no seu quadro de pessoal os melhores profissionais. Assim sendo, deve ter a capacidade de atrair esses profissionais e mantê-los. Para a permanência desses “melhores profissionais” a instituição deve ter um sistema de recompensas atrativo, porque o nível de recompensas oferecido influencia o tipo de colaborador que uma instituição é capaz de atrair e reter. Contudo, “o que faz reter e motivar os melhores profissionais é um emprego com remuneração adequada e que lhes proporcione perspectivas de realização pessoal e profissional” (Camara *et al.*, 2013, p 444).

### b) Aumentar a motivação e a produtividade

Uma vez retido pela instituição o colaborador precisa estar motivado para dar o seu melhor e obter melhores resultados. Os colaboradores sentem-se mais motivados se forem recompensados de uma forma considerada justa e equitativa, podendo por este meio aumentar a sua produtividade.

### c) Construir e fortalecer a cultura e a justiça organizacional

Um sistema de recompensas bem definido e bem aplicado, recompensa cada colaborador de acordo os fatores individuais do desempenho e se for entendido como justo, fortalece o laço que os colaboradores já têm com a instituição, valorizando as competências mais importantes da organização e fortalecendo assim a cultura existente na mesma.

### d) Custo, ou seja, ser financeiramente sustentável no médio prazo

Ao determinar o sistema de recompensas a ser aplicado, a instituição estima o seu custo global com os colaboradores, porque este deve ser analisado numa ótica de custo-benefício. Como refere Camara (2011, p. 89) “[o]s sistemas de recompensas são, quase sempre, um factor de custo significativo para as empresas, representam entre 20% e 50% dos custos totais do funcionamento”. As empresas devem desenvolver um sistema de recompensas que seja sustentável a médio e longo prazo, porque uma vez aplicado um sistema de recompensas é muito difícil voltar atrás sem que isso tenha um impacto negativo na relação de confiança dos colaboradores para com a empresa.

Um estudo realizado em 2005 à escala europeia pelo Aatson Wyatt revela que 30% dos gestores de topo que nele participaram eram da opinião de que os custos decorrentes do sistema de recompensas das suas empresas eram incomportáveis num horizonte temporal de cinco anos. Assim, era essencial os decisores ponderarem bem os custos finais dos componentes do sistema de recompensas que pretendiam implementar antes de o fazer (Rola, 2013).

### **2.1.5 FATORES QUE INFLUENCIAM OS SISTEMAS DE RECOMPENSAS**

Entre os vários fatores que influenciam o sistema de recompensas Sousa *et al.* (2006) apresentam alguns deles, designadamente categoria profissional, antiguidade, níveis de responsabilidade, desempenho, potencial, resultados individuais/coletivos e o mercado.

O sistema de recompensa construído com base na categoria profissional tem uma natureza salarial (recompensa fixa).

Um sistema de recompensa que avalia o desempenho pelo número de anos de trabalho na empresa (ou seja, pela antiguidade) pode gerar sentimentos de injustiça, pois nem sempre os colaboradores mais antigos são os que têm melhor desempenho na organização.

Os níveis de responsabilidade (estatuto) estão relacionados com a definição das funções, ou seja, agrupam-se as funções de acordo com o nível de responsabilidade e as recompensas são definidas em função desses mesmos níveis de responsabilidade.

O desempenho, ou seja, a classificação ou notação de desempenho resultante da aplicação do sistema de avaliação de desempenho da organização é um dos fatores que também influencia os sistemas de recompensas. Deste modo, quanto melhor for a classificação da avaliação do desempenho do colaborador maior deverá ser a sua recompensa. Cada colaborador deverá ter uma parte da sua recompensa indexada ao seu desempenho.

No que se refere ao potencial este fator traduz-se no facto de um sistema de recompensas valorizar a capacidade e o potencial do colaborador, pelo contributo que ele pode potencialmente/previsivelmente dar à empresa, e não pelo contributo efetivo desse mesmo colaborador.

Conceber um sistema de recompensas em função dos resultados individuais/coletivos significa que os colaboradores são recompensados de acordo com os objetivos atingidos, objetivos estes que podem ser definidos a nível individual ou coletivo. Da mesma forma Camara *et al.* (2011, p. 44) defendem que um sistema de recompensas para funcionar

adequadamente é essencial implementar um sistema de gestão por objetivos, para que cada empregado saiba antecipadamente o que é esperado dele e que vai medir o seu desempenho. Por fim, o critério referente ao mercado indica que a empresa não pode ter um sistema de recompensas menos aliciante do que aquele que é praticado pelas empresas concorrentes, porque assim não consegue atrair os melhores candidatos. De igual modo, também não pode oferecer recompensas superiores às praticadas pelas empresas concorrentes, porque tal situação pode comprometer a sua margem de lucro, fazendo com que perca a sua competitividade no sector. Por outras palavras, um sistema de recompensas deve garantir a equidade externa.

## **2.1.6 TIPOS DE RECOMPENSAS**

Lawler propõe a existência de dois tipos de recompensas: recompensas intrínsecas ou não monetárias e recompensas extrínsecas ou monetárias.

### **2.1.6.1 Recompensas Intrínsecas**

Como refere Camara (2011, p.110) as recompensas intrínsecas estão internamente ligadas ao trabalho em si, à sua natureza e enquadramento, e ao sentido de realização pessoal (a responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão de carreira). Este tipo de recompensas gera motivação e cria a identificação entre o colaborador e a empresa.

Segundo Lawler (1986, citado por Rola, 2013, p. 19) as recompensas intrínsecas se forem bem geridas, permitem o estabelecimento da noção de compromisso entre o colaborador e a empresa, assim como estimulam a consolidação de uma relação de longo prazo entre ambas as partes, assente na convergência continuada de interesses comuns.

Para Bowditch e Buono (2000, citados por Rola, 2013, p. 19) as recompensas intrínsecas são mais intangíveis e envolvem a estima de outras pessoas, ou o interesse que um trabalho possa despertar numa pessoa.

Ganzach e Fried (2012, p. 333) concluíram na sua investigação que os colaboradores mais inteligentes ficam mais satisfeitos com as recompensas intrínsecas, ao passo que os colaboradores menos inteligentes ficam mais satisfeitos com as recompensas extrínsecas.

Os fatores intrínsecos e extrínsecos relativos à satisfação no trabalho podem depender da variedade de diferentes fatores situacionais e individuais (Gagne e Deci, 2005, citados por

Ganzach e Fried, 2012, p. 333). Por isso é necessário compreender as circunstâncias em que o colaborador responde positivamente a esses fatores de recompensa (Ganzach e Fried, 2012, p. 334).

### **2.1.6.2 Recompensas extrínsecas**

As recompensas extrínsecas têm a ver com os fatores externos ao trabalho em si, como sejam o salário, os benefícios, os incentivos e os símbolos de estatuto. São de natureza material, e em muitos casos têm formato de prémios monetários. (Sousa, *at al.* 2006)

#### a) Salário

O salário é uma recompensa direta do trabalho e pode ter uma parcela fixa, que inclui o salário base acrescido de subsídios de alimentação, transporte e outros. Também possui uma parcela variável, atribuída em função dos objetivos atingidos., como seja o caso de pagamento de horas extraordinárias.

#### b) Incentivos

Os incentivos são componentes variáveis do salário e na maioria das vezes são prémios monetários. Como exemplos podemos referir as comissões, os bónus, as comissões, os prémios de produtividade e os prémios de fim de ano. Devem estar indexados ao sistema de avaliação de desempenho.

#### c) Benefícios

Os benefícios são um componente da recompensa que visa suprir necessidades primárias e de segurança dos colaboradores. Podem referir-se a título exemplificativo os seguros de saúde, os seguros de vida, as bolsas de estudos, entre outros. São recompensas que se aplicam a todos os colaboradores da organização, independentemente do seu nível de desempenho.

#### d) Símbolos de estatuto

Os símbolos de estatuto têm como objetivo distinguir os cargos de gestão e chefias a organização. Como exemplos podem-se mencionar a utilização da viatura da empresa a título pessoal, motorista, cartão de crédito, lugar de estacionamento na garagem, ente outros.

Na conclusão dos seus estudos Ganzach e Fried (2012) frisaram que a forma mais correta de classificar quais as recompensas que melhor satisfazem o colaborador é diferenciando o grau

de inteligência de cada um. Os colaboradores com um grau de inteligência elevado têm um foco nas recompensas intrínsecas, o que pode reduzir o seu interesse em recompensas extrínsecas, porque estão mais envolvidos nos trabalhos complexos da empresa, o que estimula mais o seu envolvimento e a sua motivação com o emprego. Ao contrário, os colaboradores menos inteligentes são envolvidos nos trabalhos menos complexos e pouco estimulantes da empresa, pelo que dão mais valor às recompensas extrínsecas. Para esses colaboradores a satisfação advém das recompensas extrínsecas atribuídas, como aumentos salariais, para alcançar importantes objetivos pessoais e de cariz familiar como, por exemplo, saúde, segurança financeira ou educação dos filhos. Este estudo vai ao encontro da teoria das necessidades de Maslow.

Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1996, citados por Rola, 2013, p. 15) a multiplicidade de formas de remuneração tem crescido com a necessidade de encontrar maneiras criativas para reforçar o vínculo entre as empresas e os seus empregados. O principal interesse das organizações em fazer com que o sistema de recompensas reforce o vínculo com os colaboradores deve-se à necessidade de zelar pelo seu capital humano, contribuindo para a sua satisfação e motivação, quer seja por meio de incentivos ou benefícios, mantendo assim o desempenho esperado de cada colaborador.

### **2.1.7 SISTEMA DE RECOMPENSA *VERSUS* SISTEMA DE PUNIÇÃO**

Nas organizações o sistema de recompensas revela-se importante para poder motivar os colaboradores. No entanto, deve ser igualmente aplicado um sistema de punição para conter certos tipos de comportamentos considerados inadequados face à cultura organizacional e aos valores defendidos pela empresa.

As empresas aplicam o sistema de recompensas de forma a estimular os seus colaboradores a trabalhar com mais eficiência no sentido de alcançar os objetivos da organização e o sistema de punição é aplicado nas empresas para corrigir alguns comportamentos dos colaboradores que se desviem do rumo esperado (como, por exemplo, atrasos, faltas e desentendimento com colegas de trabalho). O objetivo da aplicação desse sistema de punição é orientar o comportamento dos colaboradores dentro da empresa para que tenham uma conduta assertiva.

Podemos aplicar o sistema de recompensa e punição defendido por McGregor nas teorias X e Y, onde este autor opõe a visão pessimista do Homem (teoria X), à visão otimista do colaborador que gosta de trabalhar e aceita os desafios propostos pela organização (teoria Y).

O modelo de gestão da teoria X, em que organizar e dirigir pressupõem uma forte ênfase no controlo, supervisão, coesão e punição, tem como visão, entre outros, os seguintes comportamentos do Homem:

- Os seres humanos não gostam de trabalhar e evitam fazê-lo sempre que podem.
- As pessoas, em geral, preferem ser controladas e dirigidas.
- As pessoas, regra geral, procuram evitar as responsabilidades.
- As pessoas, por norma, têm pouca ambição.
- As pessoas preocupam-se, acima de tudo, com a própria segurança e bem-estar.

Nesta teoria o melhor sistema a aplicar é o da punição, de forma a melhorar e/ou eliminar esses comportamentos.

No modelo de gestão da teoria Y, em que organizar e dirigir pressupõe uma ação assente no desenvolvimento, na autonomia e na recompensa, McGregor propõe uma outra forma de gestão, baseando-se no comportamento dos indivíduos.

Na perspetiva da teoria Y o Homem:

- Pode ver o trabalho de forma tão natural como descansar ou distrair-se.
- É capaz de se autodirigir e de se autocontrolar. Deste modo, deseja atingir os seus objetivos e tem capacidade de iniciativa.
- Aceita as responsabilidades e não as evita; aceita-as desde que estejam de acordo com os seus objetivos.
- Possui criatividade, imaginação e capacidade de decidir e resolver problemas.
- Para além das suas necessidades básicas, deseja ver satisfeitas as suas necessidades sociais, de estima e de auto-realização (de acordo com a tipologia definida por Maslow).

Nesta teoria o melhor sistema a aplicar é o sistema de recompensa, de forma a motivar os colaboradores para obter deles o melhor contributo que os mesmos podem dar à empresa.

## **2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

### **2.2.1 CONCEITO**

São vários os fatores que influenciam as atitudes das pessoas face ao trabalho e um desses fatores é a sua satisfação. Não é fácil definir “satisfação”, porque é um estado muito subjetivo que varia de pessoa para a pessoa. Nem todas as pessoas reagem da mesma forma perante situações idênticas (Martinez, Paraguay e Oliveira Latorre, 2004).

Segundo Spector (1997, p. 2) “[a] satisfação no trabalho é o modo como as pessoas se sentem acerca dos seus trabalhos e dos diferentes aspetos dos mesmos. É a medida segundo a qual as pessoas gostam (satisfação) ou não gostam (insatisfação) dos seus trabalhos”.

A satisfação no trabalho é uma variável atitudinal.

No passado, vários autores analisaram a temática da satisfação no trabalho segundo a perspectiva da satisfação das necessidades, isto é, saber se o trabalho desenvolvido pelos empregados satisfazia as suas necessidades físicas e psicológicas, nomeadamente através das coisas que o mesmo providenciava como, por exemplo, o pagamento. Contudo, esta abordagem tem sido abandonada, dado que os investigadores tenderam a focalizar-se nos processos cognitivos, em vez de se centrarem nas necessidades. Surgiu a perspectiva atitudinal que se tem tornado predominante na investigação sobre satisfação no trabalho (Spector, 1997).

Como refere Spector (1997, p. 2) “[a] satisfação no trabalho pode ser considerada como um sentimento global acerca do trabalho ou como uma constelação de atitudes relacionadas entre si, sobre os vários aspectos ou facetas do trabalho”.

Por seu turno, Saner e Eyupoglu (2015, p. 1458) referem que com a globalização o ambiente de trabalho está a passar por uma grande mudança, o que faz com que as pessoas sejam confrontadas com novos desafios e novas oportunidades. O emprego não é só uma das principais fontes de rendimento de um indivíduo, como também uma parte importante da sua vida, porque contribui para definir a posição social do indivíduo (Sharma e Jyoti, 2009, citados por Saner e Eypoglu, 2015, p. 1458). Deste modo, é importante que em todas as profissões e organizações os trabalhadores estejam satisfeitos com o seu trabalho.

Segundo Shrivastava e Purang, (2009, citados por Saner e Elypoglu, 2015, p. 1458) os recursos humanos satisfeitos e comprometidos com o trabalho são os ativos mais importantes de qualquer organização. A gestão eficiente dos recursos humanos e a manutenção de níveis mais elevados de satisfação no trabalho afetam o crescimento e o desempenho de uma economia.

Na literatura atual são vários os investigadores como, por exemplo, Saner e Eyupoglu (2014, p. 1457) e Pomirleanu e Mariadoss (2015, p. 34) que citam os seguintes autores (Locke (1976), Dawis e Lofquist (1984), Spector (1997), Boles, Wood e Johnson (2003) e Robins e Judge (2009)), no que desrespeita a definição da satisfação no trabalho.

Segundo Locke (1976) a satisfação no trabalho é definida como “um estado emocional agradável ou positivo resultante da avaliação que o colaborador faz do seu trabalho, através das experiências vividas”.

Dawis e Lofquist (1984) definem satisfação no trabalho como sendo o “resultado da avaliação que o colaborador faz em relação ao seu trabalho e como que o ambiente do trabalho atende as necessidades individuais”.

De acordo com Spector (1997) a satisfação no trabalho é “uma variável que mede a atitude do colaborador, avaliando a forma como se sente sobre o seu trabalho ou aspeto do trabalho”.

Para Boles, Wood e Johnson (2003) “a satisfação no trabalho pode capturar uma avaliação global das características do trabalho, isto ao avaliar a satisfação dos funcionários em vários aspetos”.

Por último, a satisfação no trabalho segundo Robins e Judge (2009, p. 65) é definida como “um sentimento positivo sobre o emprego, resultante das características do mesmo”.

Em geral, pode-se dizer que a “satisfação no trabalho é uma reação afetiva a um trabalho que resulta da comparação dos resultados reais com aqueles que são desejados, antecipados ou merecidos” (Oshagbemi, 2000, citado por Saner e Eyupoglu, 2014, p. 1457).

Hackman e Oldham (citados por Bouça-Nova, 2013, p. 26) sugerem que a satisfação é determinada por estados psicológicos críticos produzidos por cinco características centrais do trabalho, tais como a variedade, a identidade, a significância, a autonomia de tarefas e o *feedback* recebido. Isto é, quanto maior for a variedade do conteúdo da função desempenhada a identificação do colaborador com a função ocupada, a importância da sua

função, a autonomia do trabalho e o *feedback* recebido pelos outros acerca do trabalho realizado maior é a satisfação do trabalhador.

Uma pessoa satisfeita tem atitude positiva em relação ao seu emprego, enquanto uma pessoa insatisfeita tem uma atitude negativa em relação ao seu trabalho (Spagnoli, Caetano, e Santos, 2011).

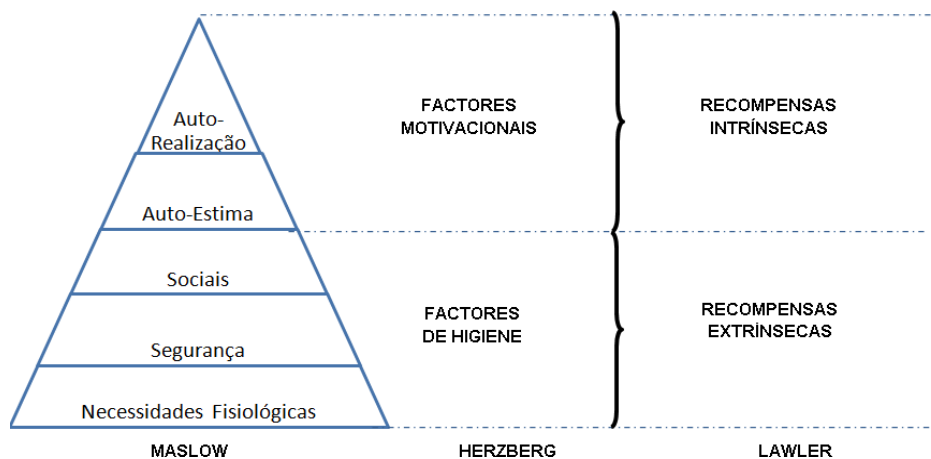
Durante muito tempo considerou-se que os colaboradores se sentiam motivados e satisfeitos com os seus trabalhos, recebendo apenas remunerações de ordem material. Essa ideia foi defendida por Taylor, quando disse que o indivíduo é principalmente motivado pelo salário. Depois de vários estudos e inquéritos feitos em várias categorias profissionais e em diversos países concluiu-se que não é só a remuneração de ordem material o fator da motivação e satisfação dos colaboradores. Isto porque para “além das necessidades económicas, o homem tem necessidades emocionais” (Camara *et al.*, 2013, p. 90).

Outros investigadores sobre o comportamento humano no local de trabalho, como Elton Mayo, defendiam que não eram apenas as remunerações que motivavam e satisfaziam os colaboradores, mas existiam outros fatores como, por exemplo, a autonomia, a consideração, o reconhecimento e a promoção.

### **2.2.2 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW**

Para Maslow a satisfação dos colaboradores varia consoante as suas necessidades. Essas necessidades podem ser classificadas em vários níveis hierárquicos sob forma de uma pirâmide, em que na base se encontram as necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) e mais para o topo da pirâmide encontra-se as necessidades secundárias (sociais, autoestima e autorrealização). As necessidades primárias devem ser satisfeitas primeiro para que as outras possam ser alcançadas (figura 2.2).

Na sequência da teoria da pirâmide de Maslow, juntamente com a teoria de dois fatores de Herzberg, articularam-se os tipos de recompensas de Lawer, para mostrar as relações existentes entre as necessidades humanas e a satisfação de cada colaborador.



**Figura 2.2** Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawer

**Fonte:** Camara *et al.*, 2013, p. 447

Maslow define cinco níveis das necessidades humanas (hierarquizadas na pirâmide da figura 2.2), que se encontram divididas em dois grupos (primárias e secundárias). As necessidades primárias dos indivíduos são as suas necessidades fisiológicas (tais como comer, vestir e dormir) e as necessidades de segurança (como, por exemplo, segurança no local de trabalho, e proteção contra perigo ou privação). Estas necessidades encontram-se na base da pirâmide. Por seu turno, as necessidades secundárias são compostas pelas necessidades sociais (como amizade, conforto, bem-estar e integração social), necessidades de autoestima (tais como sentir orgulho no que faz e no que é, prestígio e reconhecimento) e necessidades de autorrealização (atualizar o próprio potencial, crescimento e desenvolvimento pessoais, sucesso profissional, entre outras). Estas necessidades vão subindo gradualmente na pirâmide até ao topo: primeiro devem ser satisfeitas as necessidades primárias para só depois serem satisfeitas as necessidades secundárias.

Para Herzberg a motivação das pessoas depende de dois fatores: higiénico e motivacional. Este autor baseia-se na pirâmide de Maslow para fundamentar a sua ideia, definindo as necessidades fisiológicas, necessidades de segurança e necessidade sociais, como fatores de higiene e as necessidades de autoestima e de autorrealização, como fatores motivacionais.

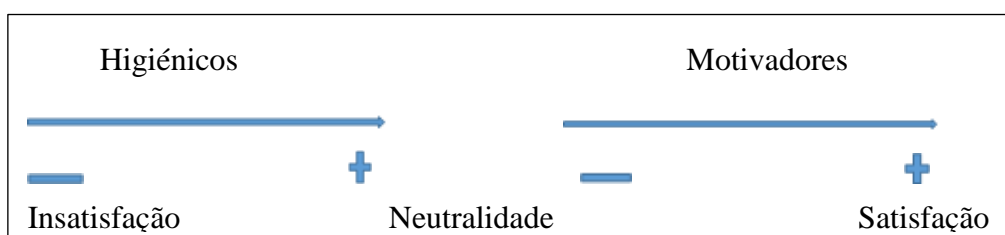
Observando a figura 2.2 pode verificar-se que Lawler relaciona o sistema de recompensas com os níveis das necessidades de Maslow e os fatores motivacionais de Herzberg, em que as necessidades primárias e os fatores de higiene estão relacionados com o sistema de recompensas extrínsecas, que podem ser fixas ou variáveis. As recompensas intrínsecas

estão relacionadas com as necessidades secundárias e são fatores motivacionais. No entanto, nem todos os indivíduos têm as mesmas necessidades e também não se sentem satisfeitos da mesma forma. Sendo assim, o sistema de recompensas deve ser aplicado de acordo com as necessidades de cada indivíduo.

Os indivíduos que ainda não têm as suas necessidades primárias satisfeitas estão mais ligados à empresa, porque pensam que não têm muitas escolhas, ao contrário dos indivíduos que já se encontram no segundo patamar da pirâmide, focalizados nos seus objetivos de autorrealização e reconhecimento, que só permanecem na empresa se sentirem que os seus objetivos serão alcançados.

### 2.2.3 TEORIA DE DOIS FATORES (HERZBERG)

Como já foi referido anteriormente, na sequência da teoria de Maslow foi apresentada a teoria dos dois fatores de Herzberg. Essa teoria classificou as necessidades fundamentais segundo dois fatores: os fatores higiênicos ou de satisfação, que têm a ver com o contexto de trabalho e estão relacionados com a insatisfação dos colaboradores; e os fatores motivadores, que contribuem para a satisfação no trabalho e têm a ver com o conteúdo do trabalho como, por exemplo, o reconhecimento, as responsabilidades e as promoções (Camara *et al.*, 2013). Os fatores higiênicos são as recompensas já esperadas pelos colaboradores, pelo que não geram satisfação (por exemplo, ordenado, contrato de trabalho). No entanto, a falta destes fatores conduz à insatisfação (figura 2.3).



**Figura 2.3** Fatores Higiênicos e Motivadores

**Fonte:** Adaptado Camara, Guerra e Rodrigues, 2013, p. 89

Deste modo, para motivar e satisfazer os colaboradores é necessário atuar ao nível dos fatores motivadores.

Alguns autores, como foi referido por Ganzach e Fried (2012, p. 334), criticaram a teoria dos dois fatores de Herzberg, e indiretamente a teoria das necessidades de Maslow, argumentando que os trabalhadores que são incapazes de satisfazer as necessidades de crescimento de nível superior, tendem a focar-se e a contentar-se com a satisfação das necessidades de nível inferior.

Os motivos que distinguem a satisfação e a motivação dificilmente se separam. No entanto, deve-se fazer a separação desses dois conceitos, porque analisam constructos diferentes.

Segundo Sekiou *et al.* (2001, p. 484) “a satisfação refere-se às atitudes do trabalhador e influencia-o a curto prazo e a motivação refere-se ao estado em que o trabalhador se sente e influencia-o a médio e longo prazo, dinamizando o seu esforço para fazer o trabalho que lhe compete ou para prosseguir um objetivo.” Em suma, a satisfação no trabalho é a consequência da comparação entre a situação real e a situação desejada, quer por ser justa ou apenas desejável para o indivíduo, tendo em conta as circunstâncias.

O aumento da satisfação e da motivação dos colaboradores parece ser obtido sobretudo pela utilização das recompensas intrínsecas (Camara *et al.*, 2007, citados por Bouça-Nova, 2013, p. 26). As empresas que se preocupam com as necessidades dos seus colaboradores e procuram praticar um sistema de recompensas que satisfaça essas necessidades, conseguem manter satisfeitos os seus colaboradores, ou pelo menos contribuem para o aumento da satisfação atual.

Tal como referem Sekiou *et al.* (2001, p. 500-501) não existem receitas científicas, nem milagrosas para a motivação, porque é uma qualidade intrínseca de cada indivíduo. Ela surge como o melhor meio de satisfazer uma necessidade e de responder a uma vontade.

As organizações devem ter conhecimento de algumas características que os comportamentos das pessoas apresentam, dado que o Homem é proactivo. O comportamento das pessoas é orientado para a satisfação das suas necessidades pessoais e para o alcance dos seus objetivos e aspirações.

A tabela 2.1 mostra, de forma resumida, algumas teorias tradicionais sobre a satisfação no trabalho, relacionando-as com um fator principal. É atuando sobre esses fatores, que a gestão de recursos humanos tomará a consciência e o conhecimento para gerir melhor os seus recursos humanos.

**Tabela 2.1 - Síntese das principais teorias sobre a satisfação no trabalho**

<b>Autores</b>	<b>Fatores</b>	<b>Teorias</b>
Maslow	Hierarquia das necessidades	Definiu uma relação das necessidades pessoais dos trabalhadores: fisiológicas, de segurança, de estima, de realização. Enquanto as necessidades básicas não forem satisfeitas, o indivíduo ocupa-se delas; quando elas forem satisfeitas, passa a ocupar-se mais das necessidades superiores.
Herzberg	Fatores de motivação e fatores de higiene	Classificou as necessidades fundamentais segundo dois fatores: os fatores de motivação (realização, o reconhecimento, as responsabilidades, as promoções, o próprio trabalho) e os fatores de satisfação ou de higiene (a política interna da organização, a remuneração, a supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho).
Adams	Igualdade	Periodicamente, o indivíduo estabelece comparações entre o que oferece e o que recebe em troca; e em relação aos seus colegas. Ao comparar-se as pessoas, ele desenvolve sentimentos de desigualdade, que criam tensões que o impõem a agir (para restabelecer o equilíbrio).
Vroom	Expectativas ou resultados esperados	O que impele o indivíduo a agir é a ideia que ele alimenta sobre a probabilidade de sucesso dos seus projetos e sobre o que ele daí pode retirar que seja interessante para si. A combinação das expectativas com as necessidades produz um grau adequado de motivação. Se a pessoa não tem ou tem poucas expectativas, se não conseguir identificar as suas necessidades, não saberá motivar-se seja para o que for.
McGregor	Teoria X Teoria Y	A teoria X coloca a tónica na exigência e no controlo, para obrigar o indivíduo a trabalhar; este precisa de estímulos exteriores já que é preguiçoso por natureza. A teoria de Y pressupõe que o indivíduo tem capacidades de maturidade, autonomia, criatividade e que pode trabalhar com prazer sem controlo de supervisores. A teoria Y corresponde ao pensamento de McGregor para quem o indivíduo é essencialmente motivado por si próprio.
Locke	Objetivos	O comportamento é principalmente motivado pelos objetivos conscientes do indivíduo. O indivíduo é acima de tudo racional, ou seja, capaz de fixar objetivos e de orientar a sua conduta para os atingir. O indivíduo produz mais e trabalha melhor se os objetivos da organização em termos de rendimento forem superiores.

**Fonte:** Adaptado de Sekiou *et al.*, 2001, pp. 490-491

#### **2.2.4 A NATUREZA DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

A satisfação no trabalho “é a variável que é mais frequentemente estudada na investigação sobre comportamento organizacional. É a variável central quer na investigação quer na teoria sobre fenómenos organizacionais” (Spector, 1997, p. 1).

Há várias razões que justificam a preocupação com o estudo da satisfação no trabalho, razões essas que podem ser classificadas consoante o foco de análise se centra nos empregados ou nas organizações. São elas:

a) **Perspetiva humanitária**

Refere que as pessoas devem ser tratadas com respeito e de forma justa. A satisfação no trabalho é, em certa medida, um reflexo do bom tratamento que os empregados recebem. Também pode ser considerada como um indicador do bem-estar emocional ou da saúde psicológica.

b) **Perspetiva utilitarista**

Refere que a satisfação no trabalho pode gerar comportamentos por parte dos empregados que afetam o funcionamento da organização, quer de forma positiva (os comportamentos favoráveis ou positivos), quer de forma negativa (os comportamentos desfavoráveis ou negativos ou desviantes). Além do mais, a satisfação no trabalho pode refletir o funcionamento da organização.

#### **2.2.5 FATORES DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

No contexto laboral há toda a vantagem em manter um ambiente de trabalho saudável que influencie positivamente a satisfação dos colaboradores. Há vários fatores que influenciam a qualidade do ambiente do trabalho e podem ser classificados em quatro categorias:

- a) O próprio trabalho – Cada colaborador espera que as tarefas sejam distribuídas de igual forma entre si e os seus colegas de trabalho. Caso contrário, sentir-se-á injustamente tratado e insatisfeito devido a sobrecarga pessoal de trabalho em relação aos outros. Por isso é muito importante a descrição das tarefas.
- b) O ambiente físico – Cada colaborador espera trabalhar num espaço seguro e com bom aspeto. O primeiro olhar de um recém-contratado é a primeira impressão que terá do local de trabalho. Daí a importância de se manter um ambiente acolhedor para os colaboradores.

- c) A organização – Cada colaborador espera que as políticas da organização sejam claramente definidas, que estejam em situação de igualdade, tanto interna como externamente, ou seja, todo o colaborador espera que uma organização respeite a regra da equidade (interna e externa).
- d) As relações interpessoais – Cada colaborador espera ser dirigido por um superior hierárquico competente no plano técnico e de relações humanas, e manter relações interpessoais agradáveis e cordiais com seus colegas de trabalho.

### **2.2.6 COMO DETERMINAR A SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

A satisfação no trabalho é determinada a partir de entrevistas ou de questionários aplicados aos trabalhadores em análise. A condução de entrevistas, muito embora seja utilizada, é pouco usual, sendo mais vulgar o recurso aos questionários. A razão subjacente prende-se com o facto de as entrevistas serem mais consumidoras de tempo e mais dispendiosas; já os questionários são mais fáceis de aplicar e o custo inerente aos mesmos é menor, bem como o tempo despendido. O problema reside somente na taxa de respostas, que pode ser baixa. Além do mais, os questionários são mais fáceis de tratar do ponto de vista estatístico, já que há uma quantificação e uma standardização das respostas do questionário. As entrevistas são mais ricas em termos de informação recolhida (dependendo também do perfil do entrevistado) e, como não há a limitação de responder somente a um conjunto de questões, o entrevistado pode abordar aspetos que o investigador não tinha equacionado.

As entrevistas são particularmente úteis como um passo prévio no desenho do questionário, ou seja, antes de elaborar o questionário.

Tem havido poucas tentativas para utilizar procedimentos alternativos para determinar a satisfação no trabalho. Por outras palavras, normalmente os investigadores utilizam uma escala para determinar a satisfação, mas não fazem a triangulação da informação com outra informação obtida de outras fontes. Como foi referido, há poucos exemplos dessa triangulação (Barling e MacEwen, 1988; Glick, Jenkins e Gupta, 1986; Trice e Tillapaugh, 1991; Spector, Dwyer e Jex, 1988, citados por Spector, 1997).

Como refere Spector (1997) a forma mais fácil de determinar a satisfação no trabalho é usar as escalas já existentes, uma vez que elas foram, por um lado, desenvolvidas de forma

cuidadosa e, por outro lado, a sua fiabilidade e validade já foram devidamente comprovadas em vários estudos.

A fiabilidade refere-se à consistência da medida, isto é, no caso da satisfação no trabalho, se aplicássemos várias vezes a mesma escala a um dado indivíduo, assumindo que a sua atitude não tinha sofrido alterações, a classificação obtida deveria ser a mesma. A fiabilidade pode ser medida a partir do alfa de Cronbach.

A validade tem a ver com a interpretação do analista sobre aquilo que a escala realmente mede. Interessa saber se aquilo que a escala se propõe avaliar é de facto aquilo que vai ser realmente medido. Às vezes não é a própria escala que não é fiável, mas sim o modo como as questões são colocadas (podem ser confusas, vagas, tendenciosas) que podem gerar respostas enviesadas, pondo em causa a validade do questionário e, em última instância, dos resultados da investigação que estão suportados no mesmo.

### **2.2.7 UMA NOVA RELAÇÃO DE TRABALHO**

No novo mundo de trabalho há uma precariedade do vínculo laboral e uma necessidade de atualizar de forma permanente os profissionais, para evitar a obsolescência das competências e aptidões adquiridas. O relacionamento entre empregados e empregadores já não é sustentado por uma relação de trabalho dependente, mas sim por uma relação de parceria, mais ou menos estável, consoante for mais ou menos duradoura a convergência de interesses entre ambas as partes (Camara *et al.*, 2013, p. 115).

### **2.2.8 ESCALAS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Neste subponto vão ser analisadas cinco escalas de satisfação no trabalho, das quais uma delas é uma escala global de satisfação (JIG) e quatro são escalas que consideram várias facetas da satisfação (JSS, JDI, MSQ e JDS). Como refere Spector (1997) para além destas, há muitas mais escalas de satisfação que foram desenvolvidas, sendo que há, inclusivamente, empresas de consultoria que desenvolveram escalas próprias.

#### **2.2.8.1 *Job Satisfaction Survey (JSS)***

O *Job Satisfaction Survey (JSS)* (Spector, 1985) considera nove facetas da satisfação com o trabalho. Esta é a escala que vai ser utilizada na presente investigação.

A escala é constituída por nove facetas da satisfação no trabalho, contendo cada uma delas quatro itens, o que perfaz um total de trinta e seis itens. A satisfação total é obtida através da combinação de todos os itens.

Cada um dos itens é uma declaração sobre o grau de favorabilidade/desfavorabilidade acerca de cada aspeto do trabalho.

Cada item é classificado numa escala de Likert de cinco pontos, indo de 1 que representa discordo totalmente (plenamente), até 5 que representa concordo totalmente (plenamente). Cada uma das nove subescalas pode produzir uma classificação autónoma da faceta que está a ser analisada. O total dos itens dá a classificação total.

As questões que integram o JSS são as seguintes:

1. Eu sinto que recebo uma remuneração justa pelo trabalho que realizo.
2. Há poucas hipóteses de promoção no meu trabalho.
3. O meu supervisor é bastante competente no seu trabalho.
4. Eu não estou satisfeito com os benefícios que recebo.
5. Quando eu realizo um bom trabalho, eu recebo o reconhecimento devido pelo que faço.
6. Muitas das regras e procedimentos existentes tornam difícil a realização de um bom trabalho.
7. Eu gosto das pessoas com quem trabalho.
8. Eu sinto, por vezes, que o meu trabalho não tem sentido.
9. As comunicações na minha organização parecem ser boas.
10. Os aumentos são raros e muito distanciados no tempo.
11. Os que desempenham um bom trabalho, têm hipóteses de ser promovidos.
12. O meu supervisor é injusto comigo.
13. Os benefícios que recebo são tão bons como os que as outras organizações oferecem.
14. Eu sinto que o trabalho que realizo não é devidamente apreciado.
15. Os esforços que eu desenvolvo para realizar um bom trabalho são, raramente, bloqueados por questões burocráticas.

16. Eu sinto que tenho que trabalhar mais afincadamente no meu trabalho, devido à incompetência das pessoas que trabalham comigo.
17. Eu gosto de fazer as tarefas que realizo no meu trabalho.
18. Os objetivos da minha organização não são claros para mim.
19. Eu sinto que não sou apreciado pela organização, quando penso sobre o que eles me pagam.
20. As pessoas são promovidas na organização tão rapidamente como o são em outras organizações.
21. O meu supervisor demonstra pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.
22. O pacote de benefícios que recebemos é equitativo.
23. Há poucas recompensas para os que trabalham nesta organização.
24. Eu tenho muito que fazer no meu trabalho.
25. Eu gosto dos meus colegas.
26. Eu sinto muitas vezes que ignoro o que se passa na organização.
27. Eu sinto-me orgulhoso (eu tenho um sentimento de orgulho) no trabalho que desempenho.
28. Eu estou satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas.
29. Há benefícios que deveríamos ter, mas que não temos.
30. Eu gosto do meu supervisor.
31. Eu tenho demasiada papelada (trabalho escrito).
32. Eu sinto que os meus esforços não são remunerados de forma adequada.
33. Eu estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.
34. Há demasiadas lutas e disputas (brigas) no trabalho.
35. O meu trabalho é agradável.
36. As minhas obrigações no trabalho (tarefas do trabalho) não são totalmente explicadas.

Na tabela 2.2 são indicados os itens que entram em cada subescala; os itens que têm associada a letra R significa que devem ser classificados ao contrário, ou seja, a classificação de 1 representa “concordo totalmente” e o 5 representa “discordo totalmente” (R - *reverse scoring*).

**Tabela 2.2** - Conteúdos de cada subescala do *Job Satisfaction Survey*

Sub-escala	Número do item
Pagamento	1, 10R, 19R, 28
Promoção	2R, 11, 20, 33
Supervisão	3, 12R, 21R, 30
<i>Fringe benefits</i>	4R, 13, 22, 29R
Recompensas variáveis	5, 14R, 23R, 32R
Condições operacionais	6R, 15, 24R, 31R
Colegas	7, 16R, 25, 34R
Natureza do trabalho	8R, 17, 27, 35
Comunicação	9, 18R, 26R, 36R

**Fonte:** Spector, 1997, p. 9.

### 2.2.8.2 *Job Descriptive Index (JDI)*

O *Job Descriptive Index* (JDI) foi desenvolvido por Smith, Kendall e Hullin (1969, citados por Spector, 1997) e inclui cinco facetas da satisfação no trabalho, a saber: trabalho; pagamento; promoção; supervisão; e colegas.

A escala contém setenta e dois itens com cerca de nove a dezoito itens por subescala. Cada item é um adjetivo ou uma pequena frase que descreve o trabalho e os respondentes devem assinalar uma de três alternativas: sim, não ou não sei.

Muitos utilizadores desta escala somam as classificações nas cinco facetas da satisfação, a fim de obterem uma satisfação total, prática que não é recomendada pelos autores da escala.

Cook *et al.* (1981, citados por Spector, 1997) fizeram uma listagem de mais de 100 estudos que utilizaram o JDI.

Como refere Spector (1977) talvez a principal limitação desta escala advinha do facto de considerar somente cinco dimensões, muito embora sejam as mais estudadas. Também se tem registado alguma crítica no que se refere a certos itens que podem não se aplicar para todos os grupos de trabalhadores, mas provavelmente esta crítica pode ser aplicável a qualquer escala de satisfação.

As subescalas têm boas fiabilidades. A validade advém do vasto corpo de investigação que utilizou esta escala. No entanto, apesar do JDI ter boas qualidades psicométricas, tais como fiabilidade e validade, têm-se registado esforços para melhorar as mesmas, quer entre os investigadores, quer entre os autores que desenvolveram a mesma (Spector, 1977).

### **2.2.8.3 *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)***

O *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* foi desenvolvido por Weiss, Dawis, Lofquist e England (1967, citados por Spector, 1997) e é também muito popular entre os investigadores.

O MSQ pode aparecer de dois modos: a versão longa com cem questões e a versão curta com vinte questões. A versão longa considera cinco itens por faceta, ao passo que a versão curta considera somente um item por faceta. Muitos investigadores que utilizam a versão curta combinam todos os itens num único item ou consideram subescalas de satisfação intrínseca e extrínseca, juntando subconjuntos dos itens. A satisfação extrínseca diz respeito a aspetos do trabalho que têm pouco ou mesmo nada a ver com as tarefas ou com o trabalho em si mesmo, como seja o caso do pagamento. A satisfação intrínseca refere-se à natureza do trabalho em si mesmo e ao modo como as pessoas se sentem face ao trabalho que realizam (Spector, 1977).

O MSQ cobre vinte facetas da satisfação no trabalho, muitas delas bem mais específicas do que a maior parte das que aparecem nas outras escalas de satisfação. São elas: atividade; independência; variedade; estatuto social; supervisão (relações humanas); supervisão (técnica); valores morais; segurança; serviço social; autoridade; utilização das capacidades; práticas e políticas da empresa; compensação; desenvolvimento; responsabilidade; criatividade; condições de trabalho; colegas; reconhecimento; e realização.

Assim, pode-se constatar que há um maior detalhe de algumas das facetas consideradas nas escalas anteriores. Por exemplo, a supervisão é separada na sua componente interpessoal ou

de relações humanas e na componente da competência técnica. A natureza do trabalho também é refletida em várias facetas como utilização das capacidades, realização, atividade, criatividade, independência e variedade (Spector, 1977).

Apesar da grande especificidade das facetas do MSQ, as outras escalas também contemplam esses aspetos. É o caso da JSS no que se refere à supervisão: também são contempladas as vertentes da competência técnica e relações interpessoais da supervisão.

Relativamente à versão curta desta escala, muitos estudos reportaram uma consistência interna aceitável para as classificações da satisfação intrínseca, extrínseca e total. Alguns investigadores questionaram aos conteúdos da satisfação intrínseca e extrínseca, alegando que há falta de uma clara discriminação entre elas, o que está patente, como refere Spector (1977), nas correlações relativamente elevadas entre estas duas subescalas.

No que se refere à versão longa, uma das questões que se coloca tem a ver com a discriminação de algumas subescalas. Assim, algumas são altamente correlacionadas, sugerindo que podem estar a medir os mesmos aspetos do trabalho.

#### **2.2.8.4 *Job Diagnostic Survey (JDS)***

O *Job Diagnostic Survey (JDS)*, desenvolvido por Hackman e Oldham (1975, citados por Spector, 1997), é um instrumento que foi desenvolvido para estudar os efeitos nas pessoas, resultantes das características do trabalho. Contém subescalas para determinar a natureza do trabalho e das tarefas do trabalho, motivação, personalidade, estados psicológicos (cognições e sentimentos sobre as tarefas do trabalho) e reações ao trabalho. Uma dessas reações é a satisfação com o trabalho. Segundo Spector (1977) esta faceta do JDS cobre várias áreas da satisfação no trabalho, especificamente, crescimento (o sentimento de se sentir realizado com o trabalho feito), pagamento (o montante de salário e de *fringe-benefits* que o colaborador recebe), segurança (a segurança no trabalho que o emprego consegue ter), social (as pessoas com quem o colaborador conversa e trabalha aquando da realização do seu trabalho), supervisão (o grau de respeito e de tratamento justo que o indivíduo recebe do seu superior hierárquico) e, também, a satisfação global no trabalho (a maior parte das pessoas que executam este trabalho estão satisfeitas com o mesmo).

Cada subescala individual contém um número de itens que vão de dois a cinco. As respostas são classificadas de acordo com uma escala de satisfação de Likert de sete pontos, que vai desde extremamente insatisfeito, a extremamente satisfeito.

#### **2.2.8.5 *The Job in General Scale (JIG)***

O *Job in General Scale (JIG)* foi desenvolvido por Ironson *et al.* (1989, citados por Spector, 1997) e foi desenhado por forma a determinar a satisfação global com o trabalho, em vez de analisar facetas da mesma. A sua forma é a mesma que o JDI e contém dezoito itens. Cada um deles é um adjetivo ou uma frase curta acerca do trabalho em geral e os respondentes, tal como acontece com o JDI, têm três escolhas possíveis: sim (significa que concordam), não (significa que não concordam) e “?” (significa que não têm a certeza). A classificação total é uma combinação de todos os itens. Ironson *et al.* (1989, citados por Spector, 1997) argumentam que a satisfação total não é a soma das facetas individuais e que deve ser determinada por uma escala global.

O JIG tem uma boa consistência interna, sendo que os seus autores reportam coeficientes alfa de Cronbach de 0,91 a 0,95 obtidos a partir de várias amostras.

De acordo com Spector (1977) o JIG é uma boa escolha se se pretender somente determinar a satisfação global com o trabalho, sem dar importância às facetas da mesma. Muitas vezes o que acontece é que os investigadores querem determinar a satisfação global e usam as escalas com as várias facetas da satisfação, somando tudo no final. Se é este o caso, é preferível usarem logo uma escala de satisfação global, pois como referem Ironson *et al.* (1989, citados por Spector, 1977), não é muito correto obter a satisfação global a partir da soma das facetas que a compõem.

#### **2.2.9 PRINCIPAIS VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UTILIZAR ESCALAS JÁ EXISTENTES**

De acordo com Spector (1997) é melhor utilizar as escalas já existentes, pois este procedimento apresenta muitas vantagens, das quais se salientam as seguintes:

- A maior parte das escalas existente cobre as principais facetas da satisfação no trabalho, que, na maior parte dos casos, são as que interessa analisar na investigação em causa.

- A maior parte das escalas foram usadas muitas vezes, de tal forma que é possível obter as médias de cotações para cada um dos itens, permitindo comparações entre elas e as do estudo que está a ser conduzido.
- A maior parte das escalas existentes tem exibido níveis aceitáveis de fiabilidade.
- Na investigação a desenvolver a utilização das escalas existentes providencia uma boa evidência para a validade do constructo. Assim, o investigador tem confiança que a escala mede de forma consistente as facetas da satisfação do trabalho que ele pretende analisar.
- A utilização das escalas existentes poupa tempo e dinheiro na elaboração/conceção e desenvolvimento de uma nova escala.

A principal desvantagem da utilização das escalas já existentes é que o investigador fica limitado somente às facetas da satisfação no trabalho que elas contemplam, ou seja, aquelas facetas que o investigador que desenvolveu a escala considerou como relevantes. No entanto, as escalas tendem a ser generalistas e a contemplar as facetas da satisfação no trabalho que estão presentes em qualquer organização. Esta limitação só se torna pertinente quando o investigador pretende analisar aspetos muito específicos de práticas ou políticas organizacionais que são típicas e exclusivas de uma dada organização.

#### **2.2.10 UM EXCELENTE LUGAR PARA SE TRABALHAR**

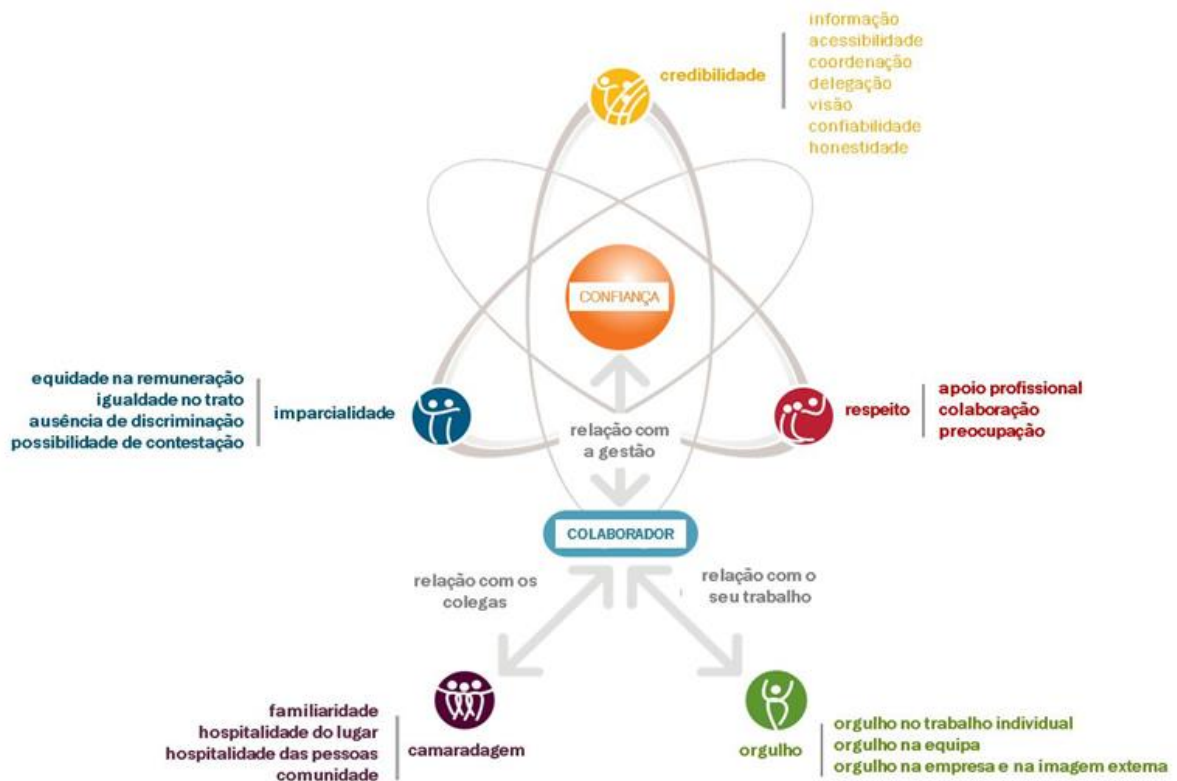
Como refere Robert Levering (2016), co-fundador da *Great Place to Work* “[u]m excelente lugar para trabalhar é aquele em que se confia nas pessoas para as quais se trabalha, se tem orgulho do que faz e se gosta das pessoas com que se trabalha”.

O *Great Place to Work Institute* é uma empresa de consultoria de pesquisa e gestão, que tem como missão contribuir para a melhoria do ambiente de trabalho para as organizações.

De acordo com Jennifer Mann, vice-presidente do Departamento de Recursos Humanos da SAS, empresa classificada em primeiro lugar como “Melhor Empresa para Trabalhar nos EUA em 2010 & e 2011”, “[n]ão é apenas sobre os benefícios e regalias, tem que se olhar para a proposição de valor”.

De acordo com o *Great Place to Work Institute* a confiança é o princípio que define os excelentes lugares para trabalhar, criada através da credibilidade na gestão da organização,

do respeito com que os colaboradores se sentem tratados e da maneira como estes esperam ser tratados de forma justa. O nível de orgulho e de camaradagem que os colaboradores sentem entre si são os componentes essenciais. Na figura 2.4 está representado um modelo que pretende traduzir os principais pilares de um local de trabalho considerado excelente.



**Figura 2.4** Modelo de um excelente local de trabalho

Fonte: <http://www.greatplacetowork.pt>

Como se pode observar na figura 2.4, num lugar excelente para se trabalhar deve existir a confiança, ter credibilidade, ser imparcial, ter respeito, ter camaradagem e sentimento de orgulho, ou seja:

- Deve haver confiança na relação entre o colaborador e a gestão.
- Deve existir credibilidade nas informações, confiabilidade e honestidade nas pessoas.

- A imparcialidade deve prevalecer com um equilíbrio na remuneração, igualdade no trato, ausência de discriminação e possibilidade de contestação.
- Deve existir respeito, apoio profissional, colaboração e preocupação entre os colaboradores e para com os colaboradores.
- A camaradagem na relação entre os colegas é uma forma de familiaridade, hospitalidade do lugar e das pessoas.
- E acima de tudo o colaborador deve sentir orgulho do lugar onde trabalha: orgulho no trabalho individual, orgulho na equipa e orgulho na empresa e na imagem externa da mesma.

Este modelo fundamental, confirmado pelo *Great Place to Work* nas diversas análises das opiniões pessoais dos colaboradores, é universal e consistente, e aplica-se ano após ano, de país em país, a empresas em todos os setores, organizações sem fins lucrativos, educacionais e governamentais, com características demográficas amplamente diversificadas. Uma empresa pode ser um excelente lugar para trabalhar e, conseqüentemente, melhor sucedida.

Os investigadores, líderes de empresas, analistas dos *media* e o público em geral contam com as medidas de *Great Place to Work* para estabelecer o padrão do que é um excelente lugar para trabalhar.

#### **2.2.10.1 As seis melhores empresas para se trabalhar em Portugal com mais de 250 colaboradores**

De acordo com a empresa de consultoria *Great Place to Work Institute* (2016), as seis melhores empresas para se trabalhar em Portugal com mais de 250 colaboradores são as seguintes:

1. Merck Sharp & Dohme (Biotechnology & Pharmaceuticals)
2. Roff (Information Technology | IT Consulting)
3. Cofidis (Financial Services & Insurance | Banking/Credit Services)
4. HUF Portuguesa (Manufacturing & Production)
5. NOS (Telecommunications)
6. Tinta Robbialac (Manufacturing & Production)

Nessas empresas utilizam-se ferramentas que transcendem as políticas práticas. Não é o que as empresas fazem, mas sim como os seus líderes fazem. Nem todas as empresas com as

práticas mais criativas, mais generosas, com os empregos menos stressantes, ou com os planos de compensação mais generosos são as mais apreciadas pelos colaboradores. As ferramentas que os líderes e gestores utilizam sistematicamente para criarem um ambiente de trabalho excelente, alinhado com os objetivos da empresa são essenciais, mas é a seleção e implementação destas ferramentas que faz a diferença.

Existem cinco qualidades subjacentes que aumentam o sucesso do conjunto de programas das melhores empresas, designadamente variedade, originalidade, inclusão, nível de toque humano, e integração com cultura organizacional. As empresas excelentes criam culturas nas quais todos são inspirados e têm a oportunidade de contribuir com os seus talentos e o melhor de si.

### 3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A resposta adequada à questão de partida de uma investigação, a análise às hipóteses subjacentes, assim como atingir o objetivo do estudo proposto, passa geralmente por definir e seguir uma metodologia, onde consta, entre outras especificações, o modo e instrumento de recolha de informação. São vários os métodos aplicados à recolha de informação, entre os quais constam os inquéritos por questionário. Os questionários são amplamente utilizados na recolha de informação, em disciplinas tais como sociologia, psicologia, economia, gestão, direito ou medicina (Braun, Woodley, Richardson e Leidner, 2012). É comum organizações aplicarem questionários para compreender e avaliar vários aspetos sobre os seus negócios, perceber aspetos relacionados com recursos humanos, perceber a procura sobre um determinado produto ou serviço possibilitando deste modo preparar ou avaliar a força da sua marca (Tuleja, Beamer, Shum e Chan, 2011).

Pode-se assim dizer que os questionários consistem num instrumento de recolha de informação para um conjunto de questões ou opiniões com vista a responder à questões de investigação. Este tem sido um instrumento utilizado com muita frequência, e em determinados contextos desenvolver um questionário é observado como um processo simples. Contudo, autores tais como Hill e Hill (2012) e Murray (1999) dão ênfase à desmitificação desta ideia. Assim, Hill e Hill (2012, p. 83) referem que “não é fácil escrever um questionário que forneça dados que permitam testar adequadamente as hipóteses da Investigação”, pelo que estes autores defendem a necessidade de se ter em consideração três questões, designadamente “a natureza das Hipóteses Gerais, os métodos da investigação e os métodos para analisar os dados” (Hill e Hill, 2012, p. 83), de modo a garantir que os dados recolhidos são completos e relevantes para o estudo em questão (Murray, 1999).

O objetivo deste estudo é testar hipóteses, visto que se pretende saber qual a satisfação dos colaboradores em relação às recompensas que lhes são atribuídas pela organização, no caso presente a Caixa Económica de Cabo Verde (CECV). Essa investigação não teve grandes interferências no normal desempenho das funções dos colaboradores, visto que foi um trabalho de observação da realidade do banco e análise dos documentos que servem de base para aplicação das recompensas. Para concluir o estudo foi utilizado o questionário para recolher as opiniões individuais de cada colaborador que participou na investigação, no que se refere à sua satisfação no trabalho e à sua satisfação face ao sistema de recompensas da CECV.

O questionário aplicado aos colaboradores da CECV é constituído por três partes. A primeira parte contém um conjunto de questões destinadas à caracterização da amostra, onde constam informações como a idade, género, departamento de trabalho, categoria profissional, antiguidade na instituição, tipo de contrato de trabalho e habilitações académicas. Na segunda parte foi aplicado o JSS de Spector (1997), que contempla questões relacionadas com a satisfação no trabalho, avaliadas numa escala de concordância que vai de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Na terceira e última parte apresentam-se as questões referentes à satisfação com o sistema de recompensas, medidas numa escala de concordância que vai de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

O questionário aplicado tem como principal objetivo responder à pergunta de partida dessa investigação que é a seguinte: **A satisfação com o sistema de recompensas influencia a satisfação no trabalho?**

Para responder a esta questão foram formuladas quatro hipóteses, a saber:

H<sub>1</sub>: A satisfação com o sistema de recompensas afeta positivamente a satisfação no trabalho.

H<sub>2</sub>: A satisfação com o sistema de recompensas afeta positivamente a subescala da satisfação no trabalho designada “pagamento”.

H<sub>3</sub>: A satisfação com o sistema de recompensas afeta positivamente a subescala da satisfação no trabalho designada “*fringe benefits*”.

H<sub>4</sub>: A satisfação com o sistema de recompensas afeta positivamente a subescala da satisfação no trabalho designada “recompensas variáveis”.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005, p. 119, citados por Santos, 2012, p. 29) “a organização de uma investigação em torno de hipóteses constitui a melhor forma de a conduzir com ordem e rigor. As hipóteses apontam o caminho da procura, fornecendo um fio condutor à investigação e fornecendo o critério para a recolha de dados que confrontará as hipóteses com a realidade”.

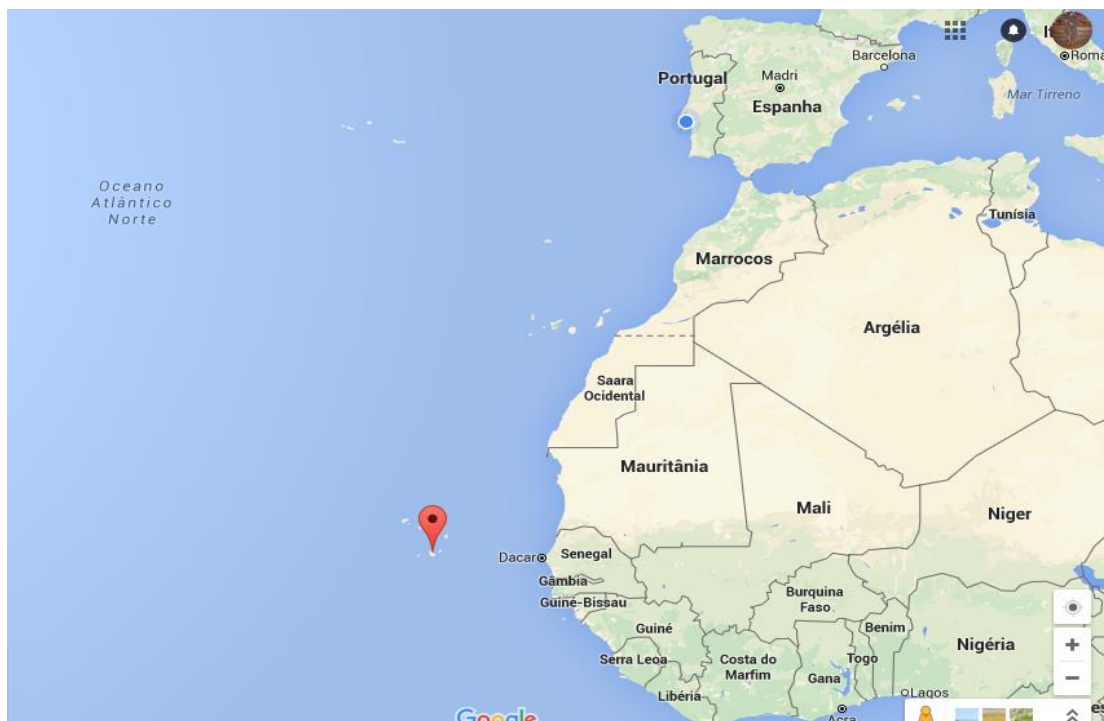
Definidos os objetivos deste trabalho, faz-se a recolha dos dados pelo método do inquérito por questionário, porque pode ser uma forma mais rápida, fácil e menos dispendiosa para a recolha de informações.

## 4 ESTUDO DE CASO NA CAIXA ECONÓMICA DE CABO VERDE

### 4.1 CARATERIZAÇÃO GEOGRÁFICA DE CABO VERDE

O arquipélago de Cabo Verde está localizado no Oceano Atlântico, a cerca de 450 Km da costa oeste do continente africano, pertence à zona de sub-saheliana e é formado por dez ilhas, sendo que somente nove são habitadas. O clima, influenciado pelo deserto do Saara, é seco, abrangendo duas estações principais: uma curta temporada de chuva e uma estação seca longa caracterizada por ventos constantes e neblina provenientes do deserto do Saara.

O arquipélago foi descoberto em 1460 por Diogo Gomes ao serviço da coroa portuguesa e desde então Cabo Verde esteve na encruzilhada das rotas marítimas internacionais, devido à sua localização estratégica. O arquipélago também fornece zonas balneares e de atividades turísticas atraentes e suas pescas são uma importante fonte de alimento e emprego. Por estas razões, cada vez mais atenção está sendo dada às questões marítimas por parte das autoridades nacionais, embora o conhecimento sobre a circulação oceânica local no arquipélago de Cabo Verde continua a ser escasso (Gomes, Neves, Kenov, Campuzanoa e Pinto, 2015, p. 396).



**Figura 4.1** Localização de Cabo Verde

**Fonte:** <https://www.google.pt/maps/place/CaboVerde>

## **4.2 A ECONOMIA CABO-VERDIANA**

A economia de Cabo Verde assenta no comércio, transportes, turismo e os serviços. O turismo é a base da economia e é fortemente dependente das condições nos países da zona do euro.

Embora cerca de 40% da população habite em áreas rurais, a parcela da produção de alimentos no PIB é baixa; cerca de 82% dos alimentos são importados. O potencial de pesca, principalmente de lagosta e atum, não é inteiramente explorado.

Anualmente Cabo Verde apresenta um défice comercial elevado financiado pela ajuda externa e pelas remessas de emigrantes; estas remessas completam o PIB em mais de 20%. Apesar da falta de recursos, a boa gestão económica tem produzido constantemente melhores rendimentos. Reformas económicas continuadas visam o desenvolvimento do setor privado e atração de investimento estrangeiro para diversificar a economia e reduzir o desemprego elevado. As perspetivas futuras dependem muito da manutenção dos fluxos de ajuda, o incentivo do turismo, remessas e a dinâmica do programa de desenvolvimento do governo.

Como desafios do desenvolvimento, de acordo com o Banco Mundial, consolidar o seu estatuto de país de rendimento médio e fortalecer ainda mais as condições para a redução da pobreza e estimular a prosperidade compartilhada serão os principais desafios para Cabo Verde.

## **4.3 SISTEMA FINANCEIRO DE CABO VERDE**

De acordo com Câmara de Comércio, Indústria e Turismo de Portugal Cabo Verde, à data da independência de Cabo Verde, 5 de julho de 1975, o sistema bancário em Cabo Verde era constituído pelo Banco Nacional Ultramarino, banco emissor e comercial, pela Caixa Económica Postal, instituição especial de crédito integrada no serviço de Correios e Telecomunicações e uma delegação do Banco de Fomento.

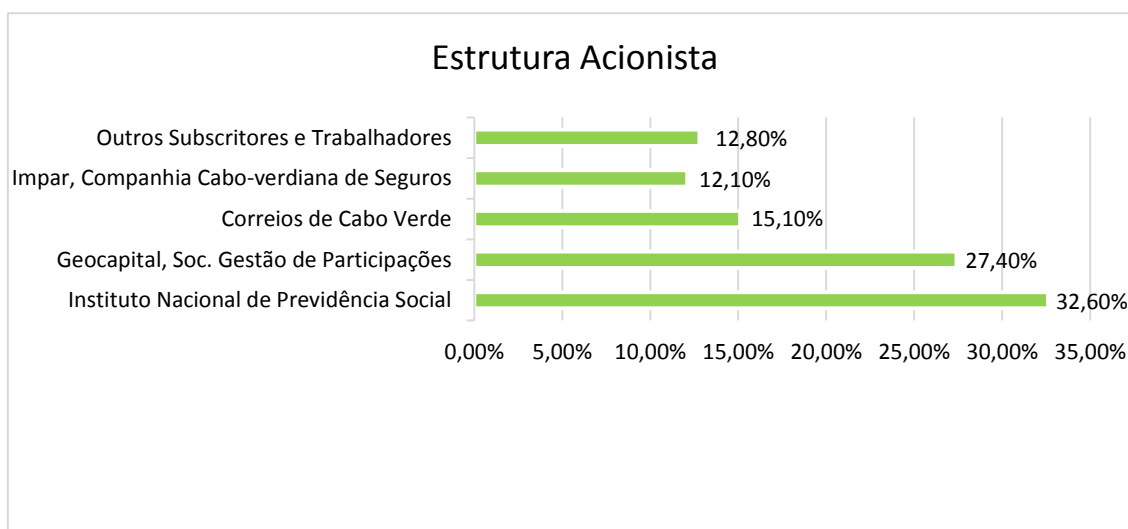
Em setembro de 1975 foi criado o Banco de Cabo Verde (BCV) com a natureza de Banco Central e Comercial e de capital exclusivamente público. Em junho de 1976 o Banco Nacional Ultramarino e o Banco de Fomento cessaram a atividade, pelo que o BCV passou a ser a principal instituição bancária do país.

#### 4.4 CARATERIZAÇÃO CAIXA ECONÓMICA DE CABO VERDE (CECV)

A Caixa Económica de Cabo Verde (CECV) foi criada a 18 de maio de 1928 com a designação de “Caixa Económica Postal”, integrada no serviço dos correios e telegráficos, sob a tutela do Ministério das Comunicações. No dia 30 de dezembro de 1985 foi transformada numa instituição financeira autónoma e pública, com a designação de Caixa Económica de Cabo Verde, tutelado pelo Ministério das Finanças. A CECV é parte integrante da história de Cabo Verde e do sistema financeiro nacional.

A missão da CECV é “criar valores para os Clientes, Colaboradores e Acionistas, desenvolvendo a atividade de intermediação bancária a nível nacional, regional e da diáspora, através de um serviço diferenciado e de qualidade, ao mesmo tempo que contribui para o desenvolvimento sustentável do país<sup>1</sup>”.

A visão da CECV refere a Caixa como o melhor banco de Cabo Verde e principal referência no sistema bancário, reconhecimento pelo seu elevado nível de modernização tecnológico e de inovação, orientado essencialmente para o mercado de retalho, dos particulares residentes e emigrantes, e das empresas, e um banco fortemente comprometido com o processo de desenvolvimento do país<sup>2</sup>.



**Figura 4.2** Estrutura acionista

**Fonte:** Relatório e Contas da Caixa Económica de Cabo Verde (2015)

<sup>1</sup> <http://www.caixa.cv>

<sup>2</sup> <http://www.caixa.cv>

Na figura 4.2 está representada a estrutura acionista da CECV. O maior acionista da CECV é o Instituto Nacional de Previdência Social, que detém 32,6% das ações desse banco. O segundo maior acionista, com 27,4% das ações, é a Geocapital, Soc. Gestão de Participações; Correios de Cabo Verde possui 15,1% das ações. A IMPAR, companhia cabo-verdiana de seguros é dona de 12,1% das ações e os restantes 12,8%, ficou distribuídas pelos restantes subscritores e pelos trabalhadores.

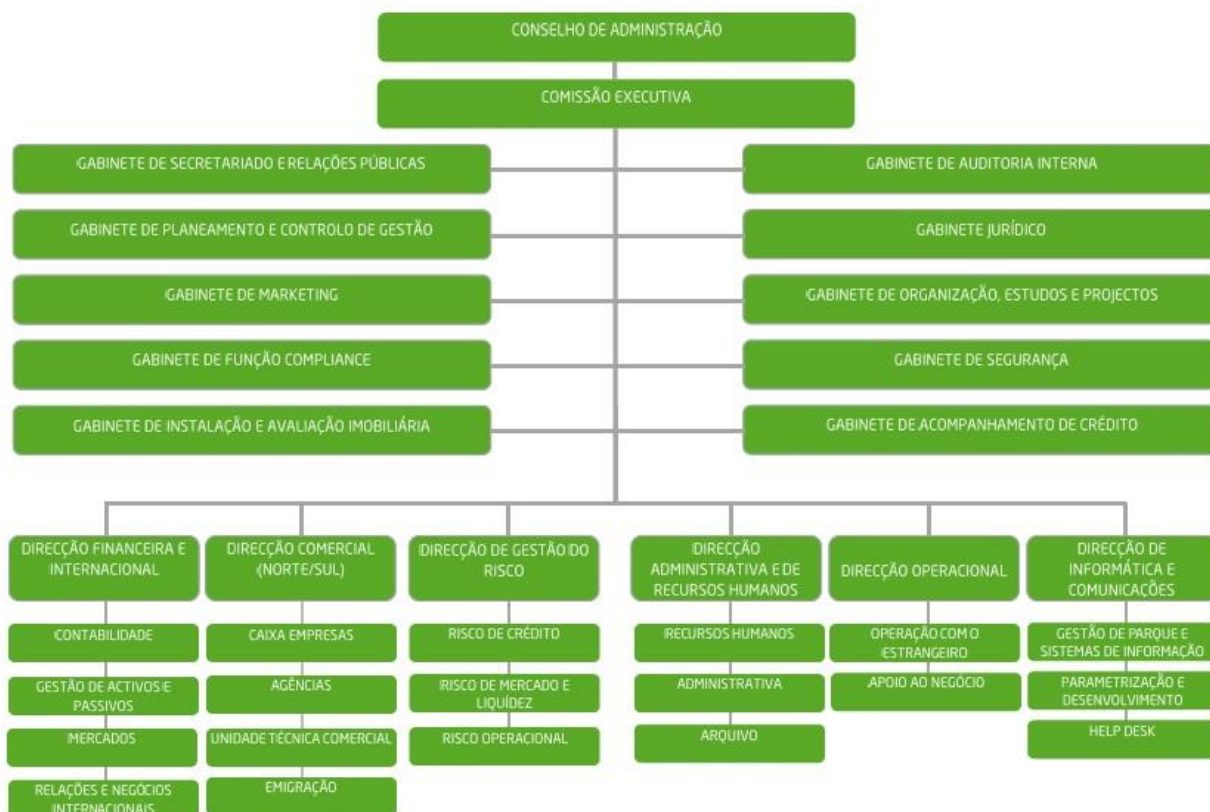
De acordo com o relatório e contas de 2015 a CECV além de continuar a ser, depois de quatro anos, o único banco em Cabo Verde com certificação em ISO 27001 e ISO 9001, sistema de gestão de segurança de informação e sistema de gestão da qualidade, respetivamente, detém a maior rede comercial do setor com 33 balcões, ocupa o primeiro lugar no que se refere ao número de cartões bancários (débito e crédito) emitidos e em circulação. A CECV ocupa, também, uma posição de destaque no que se refere à densidade dos canais eletrónicos de distribuição. Prova disso são os vários galardões e nomeações a nível internacional recebidos nos últimos anos, designadamente, o prémio Mercator e a distinção como o melhor banco em Cabo Verde por várias organizações especializadas, nomeadamente The Winner Awards da Magazine Top International Business – Brasil, Global Banking & Finance Review Awards; Europe Business Assembly Awards – Londres; Capital Finance International – Londres; e World Finance Banking Awards – Londres.

Os resultados alcançados, tanto no plano económico e financeiro, como no plano da atividade comercial foram construídos no quadro do Plano Estratégico aprovado para o quadriénio 2013-2016, o qual definiu três objetivos:

- 1- Posicionar a CECV como o melhor banco do país em termos de capacidade de resposta aos clientes, rentabilidade financeira para os acionistas, ambiente laboral para os colaboradores, e relacionamento com a comunidade;
- 2- Baixar o rácio *Cost-to-Income* para menos de 55%;
- 3- Crescer no segmento emigrante acima de 50%.

A evolução registada nos depósitos e créditos permitiu que a CECV atingisse em 31 de dezembro de 2015 uma quota do mercado (crédito mais depósito) de 33%, coroando, assim, uma trajetória que partiu de uma quota de 27% em 2008.

A estrutura orgânica da CECV está representada na figura 4.3. No topo da estrutura orgânica da CECV, encontra-se o conselho de administração e a comissão executiva. E sob as suas delegações estão os gabinetes e as direcções.



**Figura 4.3** Estrutura orgânica da CECV

**Fonte:** Relatório e Contas da Caixa Económica de Cabo Verde (2015)

#### 4.4.1 RECURSOS HUMANOS

Criar valores para os colaboradores é um dos grandes objetivos estratégicos estabelecidos pela CECV, que ambiciona ser o melhor banco no mercado de Cabo Verde. No mundo globalizado qualquer estratégia bem-sucedida depende da capacidade de liderança e do papel dos gestores na gestão eficiente dos objetivos, processos e pessoas (Caixa Económica de Cabo Verde, 2015). A Administração da CECV está em crer que a única forma de alcançar essa visão é construindo a melhor relação possível com um dos seus maiores *stakeholders*, que são os seus colaboradores. A solidez do modelo de negócio exige que a base dessa

relação seja a confiança. No entanto, a CECV acredita ser fundamental os colaboradores estarem altamente motivados, comprometidos e recompensados, fazendo tudo o que estiver ao seu alcance para que essa visão se materialize, e se manifeste no quotidiano da sua relação com os clientes. Neste contexto, em 2014 entrou em vigor um novo modelo de avaliação de desempenho.

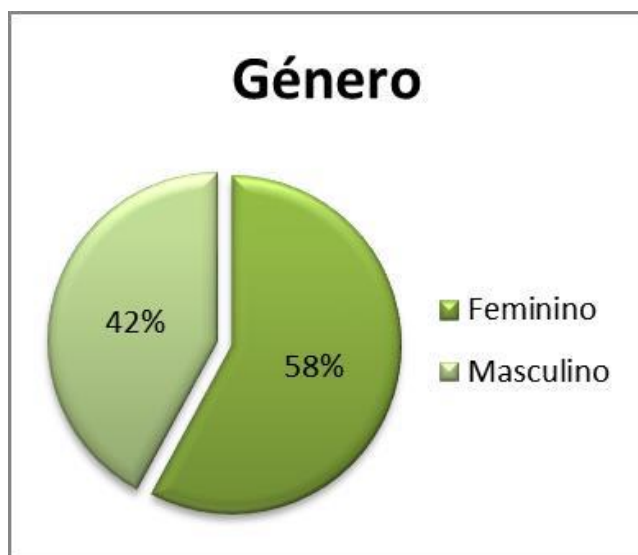
A CECV terminou o ano 2015 com 342 colaboradores, dos quais 299 são efetivos (quadros da instituição), 34 estão no regime de contrato a prazo e 9 encontram-se em situação de licença sem vencimento, como podemos observar na tabela 4.1.

**Tabela 4.1** - Quadro do pessoal da CECV

Composição dos colaboradores	Nº	%
Efetivos (do quadro)	299	87%
Contrato a termo certo	34	10%
Licença	9	3%
Total	342	100%

**Fonte:** Adaptado do Relatório e Contas da Caixa Económica de Cabo Verde (2015)

Do total dos colaboradores, 198 colaboradores são do género feminino (58% da amostra) e 144 colaboradores (42% da amostra) são do género masculino (figura 4.4).

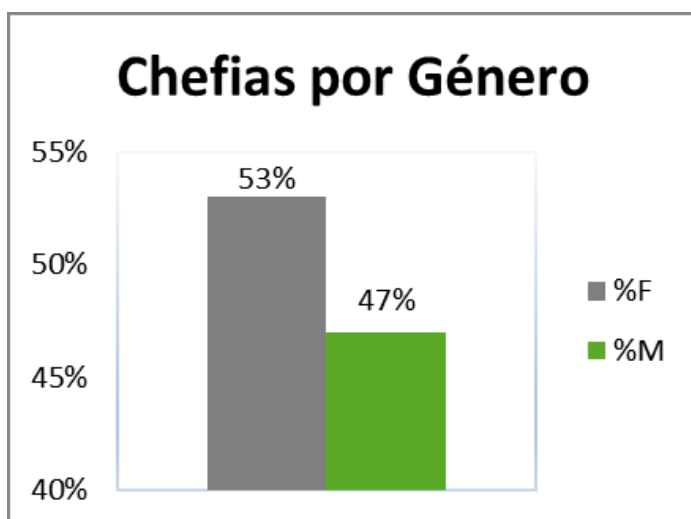


**Figura 4.4** Total dos colaboradores da CECV por género

**Fonte:** Relatório e Contas da Caixa Económica de Cabo Verde (2015)

No ano de 2015 a idade média dos colaboradores é de 39 anos, o que reflete uma estrutura de colaboradores relativamente jovem, mas com alguma experiência acumulada. A idade máxima é de 62 anos e a idade mínima é de 25 anos. A antiguidade média na CECV no ano de 2015 é de 10 anos.

A equipa de chefias é constituída por 66 colaboradores. O peso das mulheres no total da equipa é de 53% (um total de 35 colaboradoras), sendo as funções de coordenador de gabinete e gerente com maior expressão e o total peso dos homens na chefia corresponde a 47%. Nas funções de direção e de coordenador adjunto há um equilíbrio no género (50%), como pode observar na figura 4.5.



**Figura 4.5** Chefias da CECV por género

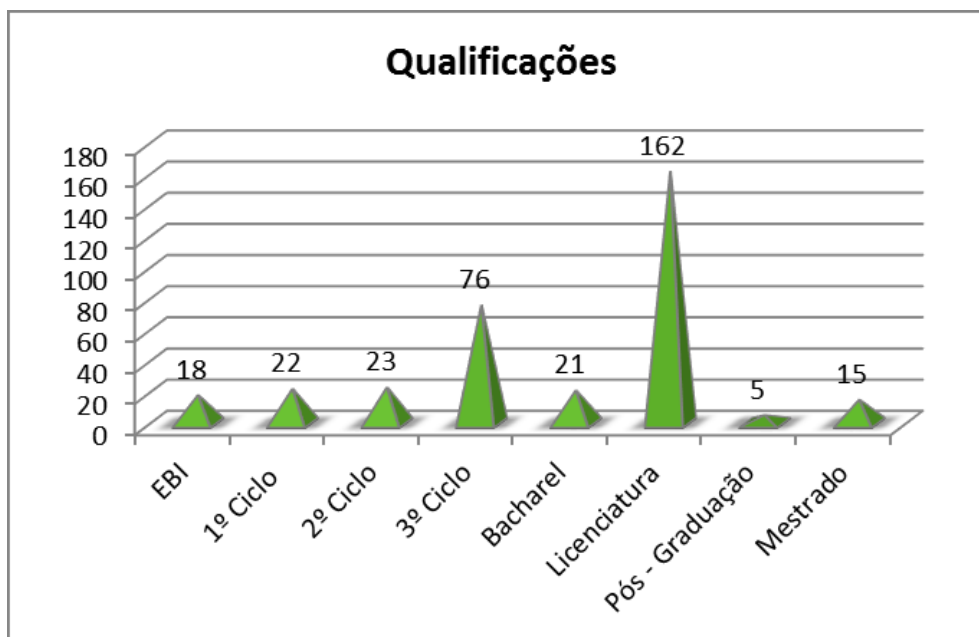
**Fonte:** Relatório e Contas da Caixa Económica de Cabo Verde (2015)

A nível de qualificações, a CECV tem vindo a valorizar o seu capital humano, de modo que os colaboradores continuem a estudar e qualificar-se para novos desafios. No processo de recrutamento houve uma forte aposta de atração de pessoal altamente habilitado e com potencial face aos desafios estratégicos.

No final de 2015, em termos de qualificações, 59% dos colaboradores tinham o grau de licenciatura, pós-graduação ou mestrado (Figura 4.6), o que representa um aumento de 4% em relação a 2014. Isso porque o que toca à formação, a CECV prosseguiu com o desenvolvimento e gestão de competências consideradas essenciais para obtenção dos resultados e valorização das pessoas. Esses programas de formações foram concebidos em

alinhamento com as prioridades estratégicas da CECV, procurando assim que os profissionais sejam dotados de competências adequadas ao exercício das suas funções.

Em 2015, por necessidades estratégicas, a CECV admitiu 26 novos trabalhadores, todos técnicos superiores. Foram integrados no quadro do pessoal 21 colaboradores após um período de avaliação e acompanhamento do colaborador.



**Figura 4.6** Qualificações dos colaboradores da CECV

**Fonte:** Relatório e Contas da Caixa Económica de Cabo Verde (2015)

O desenvolvimento profissional dos colaboradores da CECV efetua-se através da promoção (mudança de um nível para outro imediatamente superior aquele que detêm dentro de uma carreira), progressão (mudança de um escalão para o imediatamente superior dentro do mesmo nível), mudança de carreira/categoria ou, ainda, designação em comissão de serviço para desempenho de funções específicas. A avaliação do desempenho é um dos critérios que permite o acesso à evolução na carreira. Neste sentido, em 2015 foram promovidos 165 colaboradores, mas houve 7 colaboradores que não cumpriram as condições definidas no regulamento interno do banco, pelo que não foram promovidos.

As alterações da estrutura orgânica, com conseqüente necessidade de reorganização, racionalização e otimização dos recursos humanos, bem como o reforço das equipas,

levaram a movimentações internas dos colaboradores das agências para os serviços centrais e vice-versa.




#### **4.4.2 SISTEMA DE RECOMPENSAS APLICADO NA CECV**

A promoção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal tem sido uma das preocupações ao nível da gestão dos recursos humanos na CECV. Para recompensar e promover o bem-estar dos seus colaboradores, a CECV disponibiliza um conjunto de benefícios bem definidos, estruturados e regulamentados pelo regulamento interno, designado de Ordem de Serviço.

De acordo com Camara (2011, p. 75), para que um sistema de recompensas seja eficaz, além de outros pressupostos, deve ser aceite pelos seus destinatários e percecionado por eles como justo e objetivo, funcionando com equidade, avaliando a contribuição de cada um, de acordo com critérios claros e incontestáveis, que serão medidos de harmonia com regras pré-definidas que, tanto quanto possível, afastem a subjetividade. A transparência do sistema implementado pela organização é um requisito vital para que o mesmo projete uma imagem de equidade. Neste sentido a CECV criou uma tabela salarial que estabelece a remuneração base dos seus colaboradores de acordo com o nível que é determinado através do grau de escolaridade e competências da função. Essa tabela salarial encontra-se no regulamento interno que é disponibilizado aos colaboradores no momento do acolhimento e integração. Como refere Camara (2011, p. 75) “...não basta que o sistema apresentado seja tecnicamente perfeito, dotado com as ferramentas mais adequadas e trate com objetividade e justeza todos os colaboradores, se for mantido em segredo e ser impenetrável para os seus destinatários”.

##### **4.4.2.1 Benefícios sociais aos colaboradores da CECV**

Há várias formas de recompensas os colaboradores, mas o mais comum de utilizar são as remunerações e os benefícios. De acordo com Camara (2011, p.200) “[é] difícil definir de uma forma abrangente, o que são os benefícios, dada a sua variedade e a diferente natureza que revestem”. No entanto, todos eles têm traços em comum. Na CECV para além da tabela das remunerações, que constitui uma remuneração fixa, existe outros benefícios estipulados no seu regulamento interno, por exemplo:

-  Financiamento de estudos aos colaboradores do quadro da CECV;
-  Bonificação no crédito à habitação;
-  Atribuição, utilização e alienação de viaturas;

- ✚ Subsídio de alimentação;
- ✚ Subsídio de ginástica;
- ✚ Subsídio de natal;
- ✚ Subsídio de férias;
- ✚ Seguro de vida;
- ✚ Sistema de saúde;
- ✚ Prémio de produtividade;
- ✚ Ajuda de custo às chefias.

O colaborador que é do quadro do pessoal da CECV tem a possibilidade de continuar os seus estudos, através de uma bolsa de estudo atribuída pela CECV consoante as regras do regulamento interno. Todos os colaboradores do quadro do pessoal têm a bonificação na taxa de juros do crédito à habitação. Pensando na formação dos filhos dos seus colaboradores, a CECV dispõe de uma bolsa de estudos especial. Para além de atribuir as viaturas a alguns dos seus colaboradores, a CECV faz a alienação dessas viaturas a um preço económico para os próprios colaboradores.

Alguns dos benefícios atribuídos pela CECV, como por exemplo subsídio de alimentação, subsídio de férias e de natal, em alguns países não são considerados benefícios, porque já fazem parte do pacote salarial obrigatório por lei. No entanto, em Cabo Verde como não são obrigatórios por lei e não é aplicado na maioria das empresas, esse benefício constitui uma recompensa muito satisfatória para os colaboradores da CECV.

A base salarial dos colaboradores da CECV é determinada de acordo com os níveis de retribuição estipulados. Quando um colaborador entra na CECV dependendo do grau de escolaridade que tiver, é-lhe atribuído um determinado nível remuneratório. O desenvolvimento profissional dos colaboradores do quadro da CECV efetua-se através da progressão, promoção, mudança de carreira/categoria ou ainda, por designação em comissão de serviço para desempenho de funções específicas.

As progressões e as promoções produzem efeito a partir do dia em que o trabalhador completa o tempo de serviço exigido e uma vez verificados os demais requisitos necessários, designadamente os seguintes: dois anos de serviço efetivo e ininterrupto no escalão imediatamente inferior; e a avaliação de desempenho positiva nos dos últimos anos, com um mínimo de Bom. No entanto, a modalidade subjetiva de avaliação de desempenho para a promoção e progressão na carreira esteve em vigor até 2014. A partir desta data foi

estabelecido uma nova política de avaliação de desempenho (Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho PERSONIS) e a sua aplicação informática.

O conselho de administração da CECV poderá proceder anualmente a progressões ou promoções por mérito dos seus colaboradores.

Como referem Holston e Kleiner (2015, p.54) “[o] empregador pode criar outra forma de recompensar os seus colaboradores, criando um local de trabalho com interação social positiva e segura. O reconhecimento e atribuição de *status*, o que promove a autoestima e ganho de lealdade”.

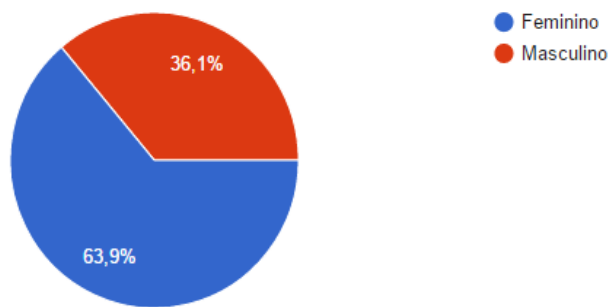
A CECV oferece aos seus colaboradores um local de trabalho com interação social positiva e segura. Contudo, o reconhecimento e atribuição de *status* é feito de uma forma discreta, o que não está de acordo com a tese defendida pelos autores Holston e Kleiner (2015), que referem que as recompensas devem ser públicas, através de uma cerimónia de reconhecimento e ser entregue algum tipo de trofeu que o destinatário pode exibir.

Segundo Camara (2011, p. 217) “os símbolos de estatuto consistem em sinais exteriores da importância que as Empresas conferem aos seus gestores seniores e têm por objetivo aumentar a sua auto-estima e consolidar o seu sentimento de auto-realização”. Os símbolos de estatuto reforçam a autoestima por constituírem formas visíveis e palpáveis do prestígio e conhecimento dados pela instituição.

#### **4.4.2.2 Caraterização da amostra**

Como já foi referido anteriormente, os dados dessa investigação foram recolhidos na CECV. Foram distribuídos questionários por *email* e em formato de papel a aproximadamente 300 colaboradores da CECV, entre o dia 20 a 30 de junho de 2016, tendo sido obtidas 84 respostas, o que corresponde a uma taxa de resposta de, aproximadamente, 28%.

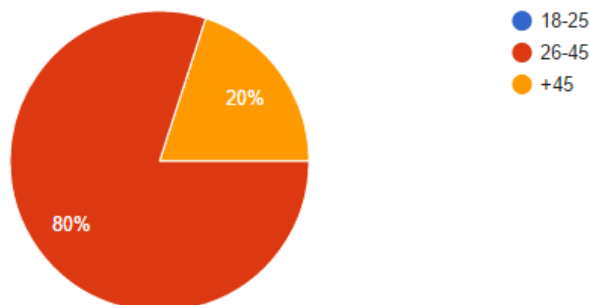
Como referido anteriormente, no quadro do pessoal da CECV (tabela 4.1) há uma predominância de colaboradores do sexo feminino. Tal situação também está refletida no número das respostas recolhidas. Observando a figura 4.7 nota-se que 53 respondentes são do género feminino, o que corresponde a 63,9%, enquanto que os respondentes do género masculino são 30, representando 36,1% da amostra.



**Figura 4.7** Repartição dos respondentes por género

**Fonte:** Elaboração própria

A figura 4.8 ilustra a repartição dos inquiridos por idade. Observa-se que 80% dos respondentes têm idades compreendidas entre 26 e 45 anos, ao passo que os restantes 20% têm mais de 45 anos. A idade média dos colaboradores é de 39 anos, variando entre 25 anos (valor inferior) e os 62 anos (valor superior). Isso reflete uma população ainda jovem, mas com alguma experiência acumulada.

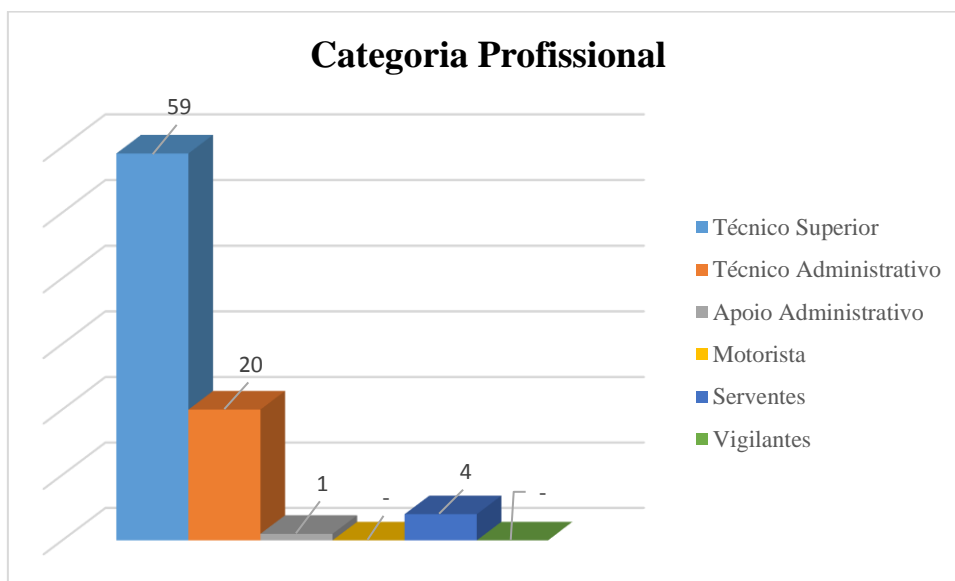


**Figura 4.8** Repartição dos respondentes por idade

**Fonte:** Elaboração própria

Há seis categorias profissionais definidas na CEVV, como pode se observar na figura 4.9. Dessas categorias, 59 respondentes, o que corresponde 70,2%, têm a categoria de técnicos superiores. Os técnicos administrativos correspondem 23,8% ( $n = 20$ ) dos inquiridos. Por

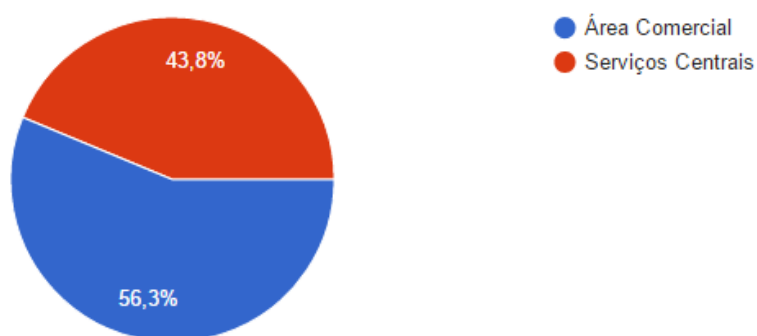
seu turno, há 4 respondentes com a categoria de servente e um respondente no apoio administrativo. Os motoristas e os vigilantes ficaram omissos na amostra.



**Figura 4.9** Repartição dos respondentes por categoria profissional

**Fonte:** Elaboração própria

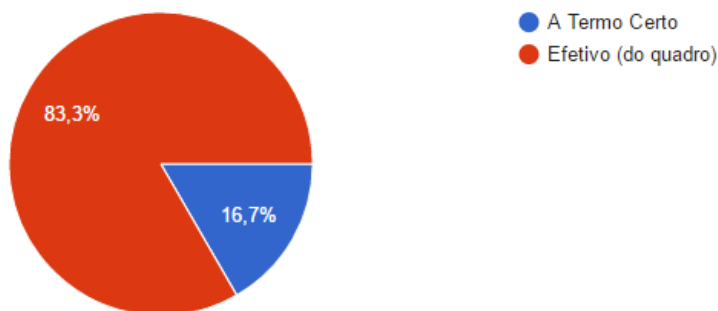
A estrutura da CECV está dividida em duas partes: os serviços centrais e a área comercial. No edifício dos serviços centrais, onde se encontra a sede do banco, foram recolhidas 43,8% das respostas, e os restantes 56,3%, foram recolhidas em diversos balções da área comercial distribuídos pelas ilhas (figura 4.10).



**Figura 4.10** Repartição dos respondentes por departamento

**Fonte:** Elaboração própria

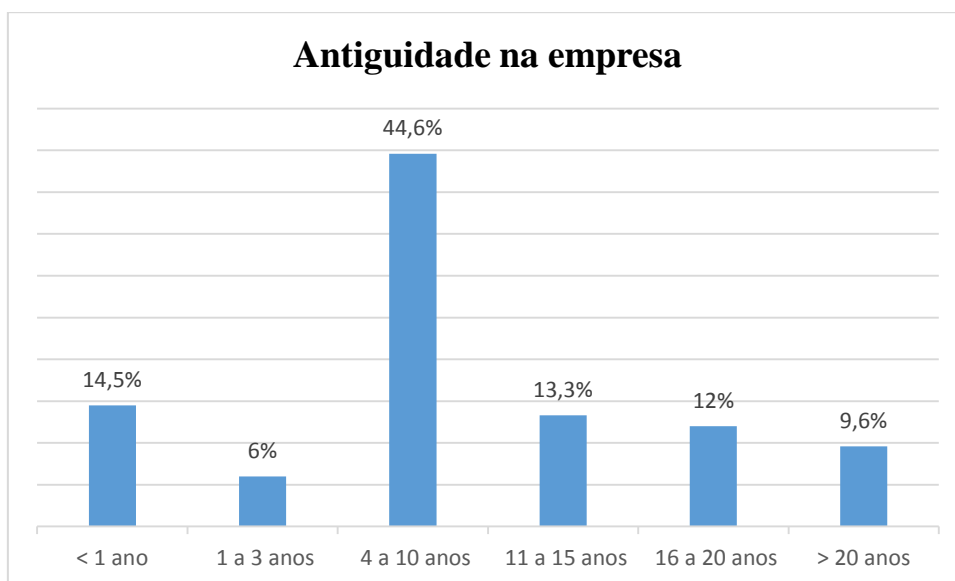
Em relação ao tipo de vínculo laboral, pode-se observar na figura 4.11, que mais da metade dos colaboradores inquiridos (83,3%) é efetivo e apenas 16,7% dos respondentes têm contrato a termo certo.



**Figura 4.11** Repartição dos respondentes por tipo de contrato

**Fonte:** Elaboração própria

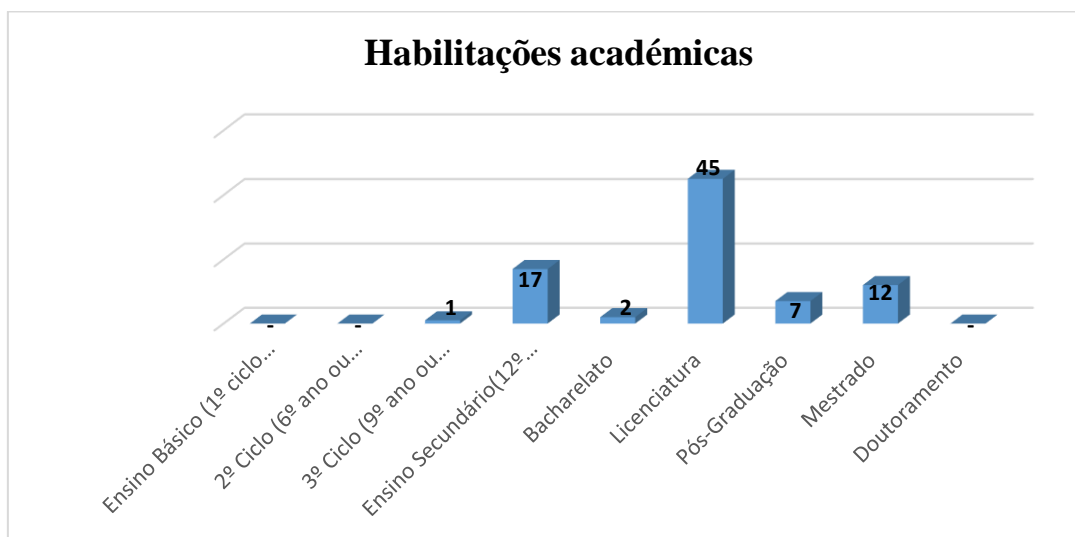
Como se pode verificar pela leitura da figura 4.12, em termos de antiguidade, 44,6% dos inquiridos têm entre 4 a 10 anos de serviço ( $n = 37$ ), seguido dos 14,5% dos respondentes que ainda não completaram 1 ano de contrato ( $n = 12$ ). De salientar que cerca de 35% dos respondentes já dedicaram mais uma década das suas vidas ao serviço da CECV.



**Figura 4.12** Repartição dos respondentes por antiguidade na empresa

**Fonte:** Elaboração própria

No que refere à repartição dos respondentes por habilitações académicas, observa-se na figura 4.13, que a graduação predominante é a licenciatura ( $n = 45$ ), correspondendo a 53,6% dos inquiridos. Na presente amostra, a repartição dos respondentes por habilitações académicas confirma o resultado apresentado no relatório e contas da CECV de 2015. Cerca de 20% dos inquiridos possui o ensino secundário ( $n = 17$ ), 14,3% dos respondentes já tem um mestrado e 8,3% dos respondentes tem uma pós-graduação.



**Figura 4.13** Repartição dos respondentes por habilitações académicas

**Fonte:** Elaboração própria

Na tabulação cruzada entre o género e as habilitações académicas, representada na tabela 4.2, pode-se observar que dos respondentes que possuem licenciatura 76% são mulheres, ao passo que nos respondentes que possuem pós-graduação ou mestrado já há uma maior predominância do género masculino (respetivamente 58% e 71%).

**Tabela 4.2** - Tabulação cruzada entre o género e habilitações académicas

		Habilitações Académicas					Total	
		9º ano	Bacharelato	Ensino Secundário	Licenciatura	Mestrado		Pós-Graduação
Género		0	0	1	0	0	0	1
	Feminino	1	1	10	34	5	2	53
	Masculino	0	1	6	11	7	5	30
Total		1	2	17	45	12	7	84
% Feminino		1	0,5	0,59	0,76	0,42	0,29	0,63
% Masculino		0	0,5	0,35	0,24	0,58	0,71	0,36

**Fonte:** Elaboração própria

Como se pode constatar da análise da tabela 4.3, na amostra considerada tem-se registado uma maior contratação de colaboradores do sexo feminino, comparativamente aos do sexo masculino, qualquer que seja o número de anos de permanência no banco. Contudo, a maior disparidade regista-se nos colaboradores que estão há menos de um ano na organização. Com efeito, dos 12 respondentes que estão há menos de um ano no banco dez são mulheres (83,3%).

**Tabela 4.3** - Tabulação cruzada entre género e antiguidade na empresa

		Antiguidade na empresa							Total
		- 1 ano	De 1 a 3 anos	De 4 a 10 anos	De 11 a 15 anos	De 16 a 20 anos	+ 20 anos		
Género	Feminino	0	0	0	1	0	0	0	1
	Masculino	0	10	4	21	6	6	6	53
Total		1	2	1	15	5	4	2	30
Total		1	12	5	37	11	10	8	84

**Fonte:** Elaboração própria

#### 4.4.3 ANÁLISE DO RESULTADO DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

A tabela 4.4 representa as frequências e percentagens das respostas dadas a cada uma das questões relacionadas com a satisfação no trabalho. Evidenciam-se em cor cinza as respostas mais frequentes. A afirmação em que os respondentes mais concordaram foi a 35 (“O meu trabalho é agradável”) em que 68,7% dos inquiridos concordam com a afirmação feita. Seguem-se as afirmações 1 e 25 (“Eu sinto que recebo uma remuneração justa pelo trabalho que realizo” e “Eu gosto dos meus colegas”) respetivamente, que obtiveram a mesma pontuação de 65,1%. Por sua vez, a afirmação que os respondentes mais discordaram foi a 24 (“Eu tenho muito que fazer no meu trabalho”, ou seja, sinto-me sobrecarregado/a no meu trabalho).

**Tabela 4.4** - Frequência e percentagem das respostas dadas às questões sobre a satisfação no trabalho

	1	2	3	4	5
1. Eu sinto que recebo uma remuneração justa pelo trabalho que realizo.	3 (3,6%)	12 (14,5%)	12 (14,5%)	54 (65,1%)	2 (2,4%)
2. Há poucas hipóteses de promoção no meu trabalho.	4 (4,9%)	20 (24,4%)	24 (29,3%)	26 (31,7%)	8 (9,8%)
3. O meu superior hierárquico é bastante competente no seu trabalho.	0 (0%)	4 (4,8%)	15 (18,1%)	48 (57,8%)	16 (19,3%)
4. Eu não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	5 (6,1%)	18 (22%)	18 (22%)	30 (36,6%)	11 (13,4%)
5. Quando eu realizo um bom trabalho, eu recebo o reconhecimento devido pelo que faço.	3 (3,7%)	19 (23,5%)	29 (35,8%)	26 (32,1%)	4 (4,9%)
6. Muitas das regras e procedimentos existentes tornam difícil a realização de um bom trabalho.	8 (9,8%)	22 (26,8%)	27 (32,9%)	22 (26,8%)	3 (3,7%)
7. Eu gosto das pessoas com quem trabalho.	0 (0%)	2 (2,4%)	8 (9,8%)	49 (59,8%)	23 (28%)
8. Eu sinto, por vezes, que o meu trabalho não tem sentido.	0 (0%)	5 (6,1%)	15 (18,3%)	34 (41,5%)	28 (34,1%)
9. As comunicações na minha organização parecem ser boas.	5 (6%)	9 (10,8%)	28 (33,7%)	38 (45,8%)	3 (3,6%)
10. Os aumentos são raros e muito distanciados no tempo.	29 (35,8%)	25 (30,9%)	17 (21%)	8 (9,9%)	2 (2,5%)
11. Os que desempenham um bom trabalho, têm hipóteses de ser promovidos.	5 (6%)	10 (12%)	31 (37,3%)	27 (32,5%)	10 (12%)
12. O meu superior hierárquico é injusto comigo.	0 (0%)	4 (4,9%)	18 (22%)	33 (40,2%)	27 (32,9%)
13. Os benefícios que recebo são tão bons como os que as outras organizações oferecem.	8 (9,8%)	11 (13,4%)	36 (43,9%)	25 (30,5%)	2 (2,4%)
14. Eu sinto que o trabalho que realizo não é devidamente apreciado.	1 (1,2%)	16 (19,5%)	19 (23,2%)	37 (45,1%)	9 (11%)
15. Os esforços que eu desenvolvo para realizar um bom trabalho são, raramente, bloqueados por questões burocráticas.	3 (3,7%)	20 (24,7%)	28 (34,6%)	28 (34,6%)	2 (2,5%)
16. Eu sinto que tenho que trabalhar mais afincadamente no meu trabalho, devido à incompetência das pessoas que trabalham comigo.	4 (4,8%)	9 (10,8%)	17 (20,5%)	41 (49,4%)	12 (14,5%)
17. Eu gosto de fazer as tarefas que realizo no meu trabalho.	1 (1,2%)	5 (6,1%)	9 (11%)	44 (53,7%)	23 (28%)
18. Os objetivos da minha organização não são claros para mim.	1 (1,2%)	10 (12%)	14 (16,9%)	43 (51,8%)	15 (18,1%)
19. Eu sinto que não sou apreciado pela organização, quando penso sobre o que eles me pagam.	3 (3,7%)	11 (13,4%)	21 (25,6%)	38 (46,3%)	9 (11%)
20. As pessoas são promovidas na organização tão rapidamente como o são em outras organizações.	11 (13,4%)	19 (23,2%)	42 (51,2%)	9 (11%)	1 (1,2%)
21. O meu superior hierárquico demonstra pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.	5 (6,2%)	5 (6,2%)	20 (24,7%)	35 (43,2%)	16 (19,8%)

22. O pacote de benefícios que recebemos é equitativo (justo).	6 (7,5%)	15 (18,8%)	18 (22,5%)	35 (43,8%)	6 (7,5%)
23. Há poucas recompensas para os que trabalham nesta organização.	7 (8,5%)	10 (12,2%)	19 (23,2%)	37 (45,1%)	9 (11%)
24. Eu tenho muito que fazer no meu trabalho.	24 (29,3%)	41 (50%)	13 (15,9%)	4 (4,9%)	0 (0%)
25. Eu gosto dos meus colegas.	0 (0%)	0 (0%)	6 (7,2%)	54 (65,1%)	23 (27,7%)
26. Eu sinto muitas vezes que ignoro (desconheço) o que se passa na organização.	5 (6,1%)	14 (17,1%)	25 (30,5%)	28 (34,1%)	10 (12,2%)
27. Eu sinto-me orgulhoso (eu tenho um sentimento de orgulho) no trabalho que desempenho.	0 (0%)	2 (2,4%)	10 (12,2%)	36 (43,9%)	34 (41,5%)
28. Eu estou satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais que me são concedidas.	17 (20,5%)	21 (25,3%)	24 (28,9%)	17 (20,5%)	4 (4,8%)
29. Há benefícios que deveríamos ter, mas que não temos.	14 (16,9%)	30 (36,1%)	25 (30,1%)	11 (13,3%)	3 (3,6%)
30. Eu gosto do meu superior hierárquico.	1 (1,2%)	2 (2,4%)	19 (23,2%)	47 (57,3%)	13 (15,9%)
31. Eu tenho demasiada papelada (trabalho escrito).	6 (7,3%)	22 (26,8%)	29 (35,4%)	21 (25,6%)	4 (4,9%)
32. Eu sinto que os meus esforços não são remunerados de forma adequada.	8 (9,8%)	26 (31,7%)	17 (20,7%)	28 (34,1%)	3 (3,7%)
33. Eu estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.	8 (10%)	12 (15%)	35 (43,8%)	20 (25%)	5 (6,3%)
34. Há demasiadas lutas e disputas (brigas) no trabalho.	4 (4,8%)	17 (20,5%)	27 (32,5%)	25 (30,1%)	10 (12%)
35. O meu trabalho é agradável.	1 (1,2%)	5 (6%)	9 (10,8%)	57 (68,7%)	11 (13,3%)
36. As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas.	3 (3,6%)	7 (8,4%)	21 (25,3%)	40 (48,2%)	12 (14,5%)

**Legenda:** 1- Discordo totalmente, 2- Discordo, 3- Não concordo, nem discordo, 4- Concordo, 5- Concordo totalmente.

**Fonte:** Elaboração própria

Na tabela 4.5 estão especificadas as 32 perguntas feitas aos colaboradores da CECV referente ao sistema de recompensas aplicado. De todas as questões feitas a que teve a maior taxa de concordância é a questão 42 (“Considero que os benefícios concedidos pelo banco são satisfatórios”), com 56,6% dos inquiridos a concordarem e 10,8% a concordar totalmente com essa afirmação. No entanto, houve quem discordasse totalmente com essa afirmação, isto é, os benefícios concedidos pela Caixa, não são satisfatórios para todos.

Nas afirmações 38 (“A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões sobre as recompensas a atribuir.”), e 39 (“Quando tenho um bom desempenho o meu superior hierárquico elogia o meu trabalho.”) a maioria dos inquiridos preferiram opinar com uma resposta neutra.

Quando se refere ao *stress* sentido no trabalho, na questão 47 (“Sou recompensado de maneira justa pelo *stress* a que sou submetido durante o trabalho”), observa-se que 40,7% dos inquiridos não sente que a remuneração seja justa. Por outro lado, apenas 23,4% considera que a remuneração aplicada é justa e os restantes 35,8%, preferiram dar uma resposta neutra.

A maioria dos colaboradores considera que as suas opiniões sobre as decisões salariais não são ouvidas. Por isso, 54,9% dos inquiridos discordam com a pergunta 52 (“A minha organização ouve as opiniões de todos os colaboradores que serão atingidos pelas decisões salariais”).

Comparando aos demais salários pagos na CECV, são 51,2% dos colaboradores que sentem que a remuneração que recebem é justa. No entanto 25,7%, não sentem essa equidade interna e 23,2% são neutros a esse respeito. Mas comparando a sua remuneração com a remuneração ao nível do mercado são menos os que sentem injustiça em relação ao salário (apenas 15,6%), e há igualmente aqueles (31.3%) que não discordam e nem concordam com a afirmação; os restantes 53% dos respondentes concordam que a nível do mercado, estão a ser bem remunerados.

**Tabela 4.5** - Frequência e percentagem das respostas dadas às questões sobre o sistema de recompensas

37. Sou recompensado de forma justa tendo em conta a minha responsabilidade no trabalho.	9 (11%)	18 (22%)	19 (23,2%)	33 (40,2%)	3 (3,7%)
38. A minha organização procura reunir as informações precisas antes de tomar as decisões sobre as recompensas a atribuir.	6 (7,2%)	15 (18,1%)	36 (43,4%)	24 (28,9%)	2 (2,4%)
39. Quando tenho um bom desempenho o meu superior hierárquico elogia o meu trabalho.	4 (4,9%)	19 (23,2%)	29 (35,4%)	22 (26,8%)	8 (9,8%)
40. O meu superior hierárquico preocupa-se com os meus direitos como trabalhador.	5 (6%)	12 (14,5%)	27 (32,5%)	34 (41%)	5 (6%)
41. Sou recompensado de forma justa face da minha experiência profissional.	8 (9,8%)	17 (20,7%)	19 (23,2%)	35 (42,7%)	3 (3,7%)
42. Considero que os benefícios concedidos pelo banco são satisfatórios (Por exemplo, seguro de saúde, seguro de vida, bonificação no crédito à habitação).	1 (1,2%)	4 (4,8%)	22 (26,5%)	47 (56,6%)	9 (10,8%)
43. Sou recompensado de maneira justa tendo em conta o esforço na realização do meu trabalho.	4 (4,9%)	20 (24,4%)	22 (26,8%)	33 (40,2%)	3 (3,7%)
44. Considero que os símbolos de estatuto (como, por exemplo, carro, senhas de gasolina, cartão de crédito, ou outros) atribuídos pelo banco são justos em função do cargo que ocupo.	4 (4,9%)	13 (16%)	36 (44,4%)	24 (29,6%)	4 (4,9%)
45. Sou recompensado justamente pela qualidade do trabalho que apresento.	9 (11,1%)	19 (23,5%)	20 (24,7%)	29 (35,8%)	4 (4,9%)
46. A minha organização estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.	5 (6%)	15 (18,1%)	32 (38,6%)	28 (33,7%)	3 (3,6%)
47. Sou recompensado de maneira justa pelo stress a que sou submetido durante o meu trabalho.	9 (11,1%)	24 (29,6%)	29 (35,8%)	18 (22,2%)	1 (1,2%)
48. No meu trabalho posso solicitar esclarecimentos sobre decisões salariais tomadas.	3 (3,6%)	20 (24,1%)	25 (30,1%)	31 (37,3%)	4 (4,8%)
49. Considero que os incentivos concedidos pelo banco são satisfatórios (Por exemplo, prémios de produtividade, prémios de fim de ano, bónus, comissões, entre outros).	3 (3,6%)	16 (19,3%)	24 (28,9%)	35 (42,2%)	5 (6%)
50. Se considerar os demais salários pagos na minha organização, recebo um salário justo.	3 (3,7%)	18 (22%)	19 (23,2%)	37 (45,1%)	5 (6,1%)
51. Comparando o nível salarial do mercado, sou bem remunerado nessa instituição.	4 (4,8%)	9 (10,8%)	26 (31,3%)	38 (45,8%)	6 (7,2%)
52. A minha organização ouve as opiniões de todos os colaboradores que serão atingidas pelas decisões salariais.	13 (15,9%)	24 (29,3%)	32 (39%)	13 (15,9%)	0 (0%)
53. Recebo o feedback útil relacionado com as decisões que dizem respeito ao meu salário.	9 (11%)	21 (25,6%)	20 (24,4%)	31 (37,8%)	1 (1,2%)

**Legenda:** 1- Discordo totalmente, 2- Discordo, 3- Não concordo, nem discordo, 4- Concordo, 5- Concordo totalmente.

**Fonte:** Elaboração própria

#### 4.4.3.1 Teste de hipóteses

As pessoas não só diferem entre si na satisfação face às diferentes facetas da satisfação no trabalho, como também estas mesmas facetas estão somente moderadamente correlacionadas entre si, como Spector (1997) comprova com a matriz de correlações entre as 9 dimensões de satisfação de trabalho consideradas no JSS de Spector (1985). Segundo Spector (1997) as pessoas têm sentimentos distintos acerca das diferentes facetas do trabalho.

Para testar as quatro hipóteses formuladas foram desenvolvidas análises de regressão linear, em que a variável independente ou explicativa do modelo é a satisfação com o sistema de recompensas (SSR) e as variáveis dependentes do modelo são satisfação no trabalho e as subescalas da satisfação no trabalho, designadamente pagamentos, *fringe benefits* e recompensas variáveis.

**H<sub>1</sub>:** A satisfação com o sistema de recompensas afeta positivamente a satisfação no trabalho.

Na tabela 4.6 observa-se que o modelo da regressão linear tem um R quadrado ajustado de 0,673. Essa percentagem é estatisticamente aceitável, como se pode observar na tabela 4.7, visto que o nível de significância é inferior a 5%, ( $P=0$ ).

Entre essas duas variáveis há uma relação positiva ( $b= 0,824$ ) e estatisticamente significativa ( $Y = 1.498 + 0.824x$ ), ou seja, a satisfação com o sistema de recompensas influencia positivamente a satisfação no trabalho. Logo, a hipótese 1 é suportada.

**Tabela 4.6** -Sumarização do modelo da satisfação no trabalho

Sumarização do modelo <sup>b</sup>					
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,824 <sup>a</sup>	0,678	0,673	0,28687	2,149

a. Preditores: (Constante), SSR  
b. Variável Dependente: Satisfação no trabalho

**Fonte:** Elaboração própria

**Tabela 4.7** - Coeficientes do modelo da satisfação no trabalho

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	1,498	0,172		8,711	0,000
	SSR	0,592	0,054	0,824	10,868	0,000

a. Variável Dependente: Satisfação no trabalho

**Fonte:** Elaboração própria

**H<sub>2</sub>:** A satisfação com o sistema de recompensas afeta positivamente a subescala da satisfação no trabalho designada “pagamento”.

O resultado evidenciado na tabela 4.8 apresenta um R quadrado de 0,521, o que significa que a satisfação com o sistema de recompensas afeta positivamente a subescala da satisfação no trabalho designada pagamento em 52,1%. Essa hipótese é estatisticamente aceitável, porque tem um nível de significância inferior a 5% ( $P=0$ ). Entre essas duas variáveis existe uma relação positiva e estatisticamente significativa ( $b=0,727$ ) e a constante não é significativa, como se pode observar na tabela 4.9. Logo, a hipótese 2 é suportada.

**Tabela 4.8** - Sumarização do modelo da satisfação com pagamento

Sumarização do modelo <sup>b</sup>					
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,727 <sup>a</sup>	0,528	0,521	0,52289	1,845

a. Preditores: (Constante), SSR

b. Variável Dependente: Satisfação com o pagamento

**Fonte:** Elaboração própria

**Tabela 4.9** – Coeficientes do modelo da satisfação com pagamento

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	0,361	0,290		1,245	0,217
	SSR	0,819	0,092	0,727	8,913	0,000

a. Variável Dependente: Satisfação com o pagamento

**Fonte:** Elaboração própria

**H<sub>3</sub>:** A satisfação com o sistema de recompensas afeta positivamente a sub-escala da satisfação no trabalho designada “*fringe benefits*”.

A satisfação no trabalho em relação aos *fringe benefits* é influenciada pela satisfação com o sistema de recompensas em 60%, como pode se comprovar na tabela 4.10 ( $R^2 = 0,600$ ). O resultado é estatisticamente aceitável ( $P=0$ ). Entre essas duas variáveis existe uma relação positiva e estatisticamente significativa ( $b=0,774$ ) e neste caso a constante é nula. A hipótese 3 é suportada, como se pode concluir da análise dos resultados da tabela 4.11.

**Tabela 4.10** - Sumarização do modelo da satisfação com *fringe benefits*

Sumarização do modelo <sup>b</sup>					
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,774 <sup>a</sup>	,600	,593	,45721	1,735
a. Preditores: (Constante), SSR					
b. Variável Dependente: Satisfação com <i>fringer benefits</i>					

**Fonte:** Elaboração própria

**Tabela 4.11** - Coeficientes do modelo da satisfação com *fringe benefits*

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	-,722	,395		-1,827	,073
	SSR	1,127	,118	,774	9,561	,000
a. Variável Dependente: Satisfação com <i>fringer benefits</i>						

**Fonte:** Elaboração própria

**H<sub>4</sub>:** A satisfação com o sistema de recompensas afeta positivamente a subescala da satisfação no trabalho designada “recompensas variáveis”.

A satisfação com a “recompensa variável” é influenciada pela satisfação com o sistema de recompensas, como se pode observar na tabela 4.12 ( $R^2 = 0,731$ ). O nível de significância é inferior a 5%, o que é estatisticamente aceitável ( $b=0,8657$ ). A hipótese 4 é suportada, como se pode concluir da análise dos dados da tabela 4.13.

**Tabela 4.12** - Sumarização do modelo da satisfação com recompensas variáveis

Sumarização do modelo <sup>b</sup>					
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	,857 <sup>a</sup>	,735	,731	,40462	2,259
a. Preditores: (Constante), SSR					
b. Variável Dependente: Satisfação com recompensas variáveis					

**Fonte:** Elaboração própria

**Tabela 4.13** - Coeficientes do modelo da satisfação com recompensas variáveis

Coeficientes <sup>a</sup>						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	-1,399	,350		-4,000	,000
	SSR	1,357	,104	,857	13,011	,000
a. Variável Dependente: Satisfação com recompensas variáveis						

**Fonte:** Elaboração própria

## 5 CONCLUSÃO

O tipo de sistema de recompensas aplicado nas empresas e a forma como são atribuídas tem influência na satisfação dos colaboradores, no desempenho das suas funções, consequentemente na produtividade. Se um colaborador estiver satisfeito com a recompensa que recebe, melhor é o seu desempenho e produtividade na organização. Como referem Camara *et al.* (2013, p. 339) “[p]ode se dizer que o grande teste da eficácia do sistema de recompensas está no grau de satisfação no trabalho dos colaboradores”. Isto é, para comprovar que o sistema de recompensa aplicado numa organização é eficaz, o nível de satisfação dos colaboradores tem de ser elevado.

Um questionário de *feedback* é uma técnica potencialmente útil que muitas organizações têm implementado para aumentar a satisfação no trabalho. Com este procedimento são combinadas atividades de diagnóstico com intervenções previamente definidas, delineadas especificamente para os problemas específicos da organização. Analisando as respostas da questão 52 da tabela 4.2 (“A minha organização ouve opiniões de todos os colaboradores que serão atingidos pelas decisões salariais”), pode-se concluir que os colaboradores da CECV entendem que as suas opiniões relativas a decisões salariais não são tidas em consideração, o que pode constituir um dos motivos de insatisfação no trabalho.

O primeiro passo é conduzir um inquérito sobre satisfação no trabalho. Os dados são analisados e colocados num relatório que circula entre os empregados que foram questionados. Regra geral, são feitas reuniões com os empregados, nas quais são discutidos os resultados do inquérito. O objetivo destas reuniões é desenvolver um plano de ação para responder aos aspetos que não foram cobertos. Os gestores fazem a revisão das sugestões do plano de ação e implementam as que lhes parecem exequíveis.

### 5.1 CONTRIBUIÇÃO PARA A LITERATURA

A satisfação no trabalho é, sem dúvida, um dos temas mais estudados na pesquisa organizacional (Spector, 1997, citado por Hofmans, Gieter, & Pepermans, 2013) e tem despertado interesse não só dos investigadores, mas também dos gestores de recursos humanos. Os sistemas de recompensas são considerados um dos principais determinantes da satisfação no trabalho. Por isso a importância da investigação sobre esse tema, para atualizar e introduzir novos métodos de recompensar o ser humano pelo seu contributo nas empresas.

Ao desenhar o sistema de recompensas os gestores de recursos humanos, para além de alinharem esse sistema com os objetivos estratégicos da empresa, têm de ter a preocupação de o aplicar de forma a ser percebido como justo pelos seus recetores (os colaboradores).

Esta investigação contribui para reforçar algumas teorias na área do sistema de recompensas e satisfação no trabalho. Reúne algumas teorias dos muitos investigadores desse tema, em que a maioria deles defendem que quanto melhor for o sistema de recompensas aplicado, maior é a produtividade e a satisfação no trabalho.

“Para além da literatura de investigação e dos estudos, a satisfação no trabalho é importante no dia-a-dia. As organizações têm efeitos enormes nas pessoas que nelas trabalham. [...] As práticas organizacionais que maximizam a satisfação no trabalho terão provavelmente empregados mais cooperantes e que estão dispostos a ajudar a organização a ser bem sucedida” (Spector, 1997, p. 72).

Assim, o presente estudo pretende dar o seu contributo adicional para esta linha de investigação demonstrando que a satisfação com o sistema de recompensas afeta a satisfação no trabalho em todo o mundo.

## **5.2 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO**

Os resultados obtidos nessa investigação devem ser analisados e interpretados com alguma cautela, tendo em conta as limitações inerentes à investigação. Uma das restrições desta investigação é que os resultados se restringem a uma amostra por conveniência, pelo que não podem ser generalizados a todos os colaboradores.

Outra limitação encontrada consiste no instrumento da recolha de dados utilizado, visto que Cabo Verde é constituído por 10 ilhas, o que dificultou a recolha de informação em todas as ilhas. A maior parte das respostas foram obtidas numa só ilha, o que não possibilita um maior aprofundamento do fenómeno investigado.

Uma outra limitação consiste na estratégia da investigação que se fundamentou na percepção dos respondentes em relação às questões formuladas, pelo que os aspetos subjetivos podem estar presentes no momento da resposta, direcionando-a para uma situação que não seja aquela que represente a realidade da organização.

### **5.3 PISTA PARA A INVESTIGAÇÃO FUTURA**

Ultrapassar as limitações identificadas nessa investigação pode ser uma proposta para futuras investigações. Neste caso uma pista é a realização de estudos utilizando uma amostra mais representativa dos colaboradores da CECV, abrangendo de preferência todas as ilhas, considerando a dimensão de CECV em cada uma delas, ou seja, utilizando uma amostra estratificada.

Uma outra pista para futuras investigações é analisar qual o impacto que subescala da satisfação no trabalho designada “promoção” teve na satisfação no trabalho depois da implementação do novo modelo de avaliação de desempenho (PERSONIS), aplicado na CECV.

Uma outra sugestão para futuras investigações é fazer um estudo comparativo entre a CECV e outros bancos similares a nível nacional.

Nas futuras investigações sugere-se igualmente a utilização de outros instrumentos de recolha de informação, para além do inquérito por questionário, designadamente a realização de entrevistas, de forma a reforçar as conclusões obtidas, através da triangulação da informação.

### **5.4 CONCLUSÃO FINAL**

Pode-se concluir que um sistema de recompensas devidamente concebido e implementado é indispensável para a satisfação no trabalho. Os resultados obtidos evidenciam a importância do sistema de recompensas na satisfação no trabalho e mostram quais as subescalas da satisfação no trabalho que são afetados positivamente pela satisfação com o sistema de recompensas. Deste modo, estes resultados podem fornecer pistas à direção de recursos humanos da CECV na criação e implementação dos sistemas de recompensas ainda mais eficazes.

A satisfação dos colaboradores varia consoante as suas necessidades, por isso deve sempre ser identificadas as suas necessidades para ser levada em consideração na hora de implementar um sistema de recompensas.

Os questionários de *feedback* são instrumentos eficazes no aumento da satisfação do trabalho. Contudo, não são as únicas vias eficazes para aumentar a satisfação no trabalho.

Há outras alternativas como autonomia no trabalho, *feedback*, aumento de responsabilidade e recompensas.

O diagnóstico de problemas organizacionais através dos inquéritos de satisfação no trabalho pode ser benéfico, mas pode causar danos consideráveis, se for feito de forma inadequada, porque pode criar expectativas de que os gestores estão preocupados com os empregados e caso não sejam implementadas melhorias depois de ser aplicado o questionário, tal situação pode revelar-se muito frustrante para os colaboradores que utilizaram o seu tempo a partilhar as suas preocupações com a organização. As expectativas não satisfeitas podem resultar em problemas adicionais, tais como comportamentos desviantes ou *turnover* (Spector, 1997, p. 73).

Por outro lado, uma condução adequada dos inquéritos sobre satisfação no trabalho, quando seguida de intervenções em conformidade, pode gerar resultados muito positivos, já que os trabalhadores são muito sensíveis ao facto de terem oportunidade de participar nas decisões organizacionais que os afetam. Para além disso, “as organizações têm a responsabilidade moral de tratar bem os empregados. Quer os aspetos morais quer os práticos fazem da satisfação no trabalho uma preocupação moral das organizações e daqueles que as estudam” (Spector, 1997, p. 73).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bouça-Nova, C. F. (2013). *A satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas: um estudo empírico em cooperativas agrícolas da Região Norte de Portugal*. Porto.
- Braun, E., Woodley, A., Richardson, J. T., & Leidner, B. (Novembro de 2012). Educational Research Review. *Self-rated competences questionnaires from a design perspective*, 7, pp. 1-18. Obtido em Julho de 2016
- Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *5th Asia Euro Conference 2014* (pp. 392-402). Malaysia: Elsevier. Obtido em 2016
- Caixa Económica de Cabo Verde. (2015). *Relatórios e Contas da Caixa Económica de Cabo Verde*. Praia: Concelho de administração.
- Camara, P. B. (2011). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos* (3º ed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *HUMANATOR XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6º ed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: O capital humano das organizações* (9º ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ganzach, Y., & Fried, I. (3 de Maio de 2012). The role of intelligence in the formation of well-being: From job rewards to job satisfaction. pp. 333-342.
- Gomes, N., Neves, R., Kenov, I. A., Campuzanoa, F. J., & Pinto, L. (Setembro de 2015). revista de Gestão Costeira Integrada. *Tide and Tidal Currents in the Cape Verde Archipelago*, 15.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edição Sílabo, Lda.
- Hofmans, J., Gieter, S., & Pepermans, R. (2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 1-9.
- Holston, C., & Kleiner, B. (2015). Excelência em sistemas de recompensa. *Negócios e Direito*, 29. Obtido em 2015

- <http://www.portugalcaboverde.com>. (1 de 3 de 2016). Obtido de Camara de Comércio Indústria e Turismo Portugal Cabo Verde.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (13 de Abril de 2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 157-167.
- Lage, S. (1999). *Great Place to Work*. Obtido em 25 de Janeiro de 2016, de Great Place to Work: <http://http://www.greatplacetowork.pt/>
- Levering, R. (20 de Janeiro de 2016). *O que é um excelente ambiente de trabalho*. Obtido de Great Place to Work : <http://www.greatplacetowork.pt/a-nossa-abordagem/o-que-e-um-optimo-local-para-trabalhar>
- Martinez, M. C., Paraguay, A. B., & Oliveira Latorre, M. D. (2004). Relação Entre a Satisfação com Aspectos Psicossociais e Saúde de Trabalho. *Relationship Between Psychosocial Job Satisfaction and Health in White Collar Workers*, pp. 55-61.
- Paschoal, L. (2006). *Gestão de Pessoas nas Micros, Pequenas e Médias Empresas*. São Cristóvão: Qualitymark.
- Pomirleanu, N., & John Mariadoss, B. (2015). The influence of organizational and functional support on the development of salesperson job satisfaction. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 35, pp. 33-50.
- Rola, A. M. (2013). *As Perceções de Justiça Organizacional no Sistema de Recompensas e a sua Influência na Satisfação no Trabalho*. Dissertação do Mestrado, Leiria.
- Santos, B. (2012). *Satisfação no Trabalho: O caso de um Banco*. Setúbal.
- Sekiou, Blondin, Fabi, Peretti, Alis, & Chevalier. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: INSTITUTO PIAGET.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios: segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor. Obtido em 28 de Janeiro de 2016
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* (5º ed.). Lisboa: Lidel.
- Spagnoli, P., Caetano, A., & Santos, S. C. (12 de Março de 2011). Journal of business research. *Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time?*, pp. 609-616.

- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*. Thousand oaks: Sage Publications.
- Tuleja, E., Beamer, L., Shum, C., & Chan, E. (2011). *Designing and Developing Questionnaires for Translation Tutorial*.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (5ª ed.). Porto Alegre: BOOKMAN EDITORA LTDA. Obtido em 3 de Maio de 2016

~

## **ANEXOS**

Inquérito por questionário aplicado.