

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



ISCAL

A IMPORTÂNCIA DOS SISTEMAS
DE RECOMPENSAS PARA A MOTI-
VAÇÃO DOS CONTABILISTAS CER-
TIFICADOS

Ana Filipa Ferreira de Brito

Lisboa, junho 2021

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

A importância dos sistemas de recompensas para a motivação dos contabilistas certificados

Ana Filipa Ferreira de Brito

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

Constituição do Júri:

Presidente: Prof. Doutor Jorge Rodrigues

Arguente: Prof. Doutor Raúl Navas

Vogal: Prof^a Doutora Ana Maria Sotomayor

Lisboa, junho 2021

Agradecimentos

Quero agradecer à minha família que me disse muitas vezes para não desistir, mas em especial ao meu marido, que me deu a maior força e apoio nesta difícil jornada.

Não posso deixar de agradecer também à minha orientadora, a Doutora Ana Maria Sotomayor, pela sua preciosa ajuda neste longo caminho.

Resumo

A presente dissertação pretende dar o seu contributo para a investigação sobre a motivação e a sua relação com o sistema de recompensas, tendo como estudo de caso a área da contabilidade, mais concretamente os contabilistas certificados.

O objetivo deste trabalho consiste em perceber qual a importância que os sistemas de recompensas implementados nas organizações têm na motivação dos indivíduos.

A metodologia seguida será, em primeiro lugar, revisão da literatura sobre os temas apresentados e posteriormente o desenvolvimento da dissertação aplicando o que foi pesquisado e estudado.

Para a concretização do objetivo pretendido foi elaborado um questionário para um público-alvo em específico, os contabilistas certificados, para se poder obter uma análise relativamente ao grau de motivação relativamente ao sistema de recompensas desta profissão.

Através da análise das respostas dos indivíduos que deram o seu contributo, respondendo ao questionário, podemos constatar que os sistemas de recompensas têm bastante relevância na motivação, apesar de nem todos os benefícios e regalias nas organizações terem o mesmo impacto.

No questionário foi também abordado o tema da pandemia pois é importante perceber a implicação que teve na execução do trabalho destes profissionais, e podemos constatar que influenciou significativamente visto que na maioria das organizações houve aumento de trabalho e em alguns casos despedimento de pessoal.

Palavras-chave: motivação, sistema de recompensas, contabilistas certificados, pandemia.

Abstract

This dissertation aims to make its contribution to the study of motivation and its relationship with the reward system, having as a case study the area of accounting, more specifically the certified accountants.

The objective of this work is to understand the importance that the reward systems implemented in organizations, have in motivating individuals.

The methodology followed will be, at first, a review of the literature on the themes presented, then the development of the dissertation applying what was researched and studied.

In order to achieve the desired objective, a questionnaire was prepared for a specific target audience, certified accountants, in order to obtain an analysis of the degree of motivation and reward system of this profession.

By analyzing the responses of the individuals who contributed, answering the questionnaire, we can see that reward systems have a great relevance in motivation, although not all benefits and perks in organizations have the same impact.

The questionnaire also addressed the pandemic theme because it is important to understand the implication it had in the execution of the work of these professionals, and we can see that it influenced significantly since in most organizations there was an increase in work and in some cases dismissal of staff.

Keywords: motivation, rewards system, certified accountants, pandemic.

Índice

Índice de tabelas	ix
Índice de figuras	x
Índice de gráficos.....	xi
1. Introdução.....	1
1.1. Justificação e relevância do tema	1
1.2. Objetivos da investigação	2
1.3. Metodologia.....	2
1.4. Estrutura da dissertação	3
2. Revisão da Literatura.....	4
2.1. Conceito de motivação	4
2.2. Teorias da motivação.....	6
2.2.1. Hierarquia das necessidades de Maslow	7
2.2.2. Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg	9
2.2.3. Teoria X e Teoria Y de McGregor	11
2.2.4. Teoria ERG de Alderfer	12
2.2.5. Teoria das necessidades adquiridas de McClelland	13
2.2.6. Teoria da equidade de Adams	15
2.2.7. Teoria da definição dos objetivos de Locke e Latham	16
2.2.8. Teoria das expectativas de Vroom	17
2.2.9. Teoria do reforço de Skinner	18
2.3 Importância de motivar.....	19
2.4. Sistema de recompensas	21
2.4.1. Conceito e objetivos do sistema de recompensas.....	21
2.4.2. Componentes dos sistemas de recompensas.....	26
3. Metodologia.....	32

4. Análise de dados	34
4.1. Identificação do estudo de caso, hipóteses e seleção da amostra	34
4.2. Recolha e análise dos dados	35
4.3 Análise dos resultados	53
5. Conclusões.....	56
5.1. Contributos do estudo.....	56
5.2. Limitações do estudo	56
5.3. Sugestões para futuras investigações.....	57
5.4. Conclusão final	57
Referências Bibliográficas.....	60
Apêndice 1	62

Índice de tabelas

Tabela 1 - Definições de motivação	4
Tabela 2 - Classificação das teorias de motivação	7
Tabela 3- Grupo de fatores	11
Tabela 4 - Evolução dos sistemas de recompensas	23
Tabela 5 – Frequência e percentagem das respostas à importância da implementação dos sistemas de recompensas	43
Tabela 6 - Frequência e percentagem das respostas à importância da motivação nas organizações	49

Índice de figuras

Figura 2.1 - Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	8
Figura 2.2 - Comparação entre a teoria de Maslow e Alderfer	13
Figura 2.3 - Teoria da equidade	16
Figura 2.4 - Estratégias de modificação de comportamento organizacional	18
Figura 2.5 - Estilos de gestão	27

Índice de gráficos

Gráfico 4.1 - Repartição dos respondentes quanto ao género	35
Gráfico 4.2 - Repartição dos respondentes quanto à idade.....	36
Gráfico 4.3 – Repartição dos respondentes por estado civil.....	36
Gráfico 4.4 – Repartição dos respondentes por habilitações literárias.....	37
Gráfico 4.5 – Repartição dos respondentes por vínculo contratual.....	37
Gráfico 4.6 – Repartição dos respondentes por antiguidade na organização	38
Gráfico 4.7 – Repartição dos respondentes quanto ao facto de serem contabilistas certificados.....	39
Gráfico 4.8 - Repartição dos respondentes quanto a cargos de chefia na organização ..	39
Gráfico 4.9 – Repartição dos inquiridos quanto à região onde efetua o trabalho.....	40
Gráfico 4.10 – Repartição dos inquiridos quanto à quantidade de empresas a quem prestam serviços	40
Gráfico 4.11 – Repartição dos respondentes quanto ao local de realização do trabalho	41
Gráfico 4.12 - Preferências em termos de recompensas.....	44
Gráfico 4.13 - Incentivos/recompensas em vigor na empresa.....	45
Gráfico 4.14 - Satisfação em relação à remuneração	46
Gráfico 4.15 - Satisfação em relação aos benefícios	46
Gráfico 4.16 - Impacto da pandemia no trabalho	50
Gráfico 4.17 - Impacto da pandemia nos clientes	50
Gráfico 4.18 - Satisfação no trabalho durante o confinamento	51
Gráfico 4.19 - Preferência na execução do trabalho.....	52
Gráfico 4.20 - Bem-estar físico e psicológico	52

1. Introdução

A gestão de pessoas tem vindo a evoluir no tempo, mas existe uma temática que está sempre presente e é a chave do sucesso de qualquer organização: a motivação.

Num mercado cada vez mais competitivo, a motivação é fundamental para a saúde de qualquer organização e está relacionada com outras temáticas também de considerável importância, uma das quais o sistema de recompensas.

Se questionarmos colaboradores de diversas áreas relativamente ao que os mantém motivados ou, se existe desmotivação, ou o que poderia contrariar essa situação, provavelmente a maioria iria focar-se na questão das remunerações.

Para tal, é imprescindível as organizações terem implementado um eficaz sistema de recompensas, que prime sobretudo pela equidade.

1.1. Justificação e relevância do tema

A elaboração da presente dissertação tem como principal destaque a importância dos sistemas de recompensas na motivação. A motivação continua a ser, apesar da investigação já desenvolvida, um tema relevante e atual, não só devido às várias componentes inerentes a esta temática, mas também devido às teorias desenvolvidas e estudadas em indivíduos no seu local de trabalho. O interesse surge no sentido em que, por muitas teorias que possam ainda ser testadas e analisadas, cada indivíduo é diferente e o que motiva um colaborador pode não motivar outro, sendo o sistema de recompensas uma ferramenta complementar à motivação e que satisfaz a maioria dos colaboradores em conjunto com outros fatores.

A opção de estudar e analisar a área de Contabilidade e Fiscalidade (e os profissionais da mesma, neste caso os contabilistas certificados) está relacionada com a constante alteração da legislação e o aumento das obrigações fiscais e prazos de entrega, que caso não sejam cumpridos têm como consequência uma quantia avultada de coimas, juros e encargos administrativos por parte da Autoridade Tributária e Segurança Social. Esta profissão está assim sempre sob pressão e envolve grandes responsabilidades.

1.2. Objetivos da investigação

A presente investigação irá incidir sobre a motivação e o sistema de recompensas e será estudado um público-alvo dos profissionais de Contabilidade e Fiscalidade, mais especificamente, como referido anteriormente, os contabilistas certificados.

O estudo tem como principal objetivo perceber de que maneira os contabilistas se sentem, ou não, motivados perante as alterações que ocorrem todos os anos como, por exemplo, uma nova obrigação que se tem revelado polémica, que é a entrega do *Standard Audit File for Tax Purposes* (SAF-T) da Contabilidade.

Recentemente, esta profissão deparou-se com outro desafio bastante trabalhoso e exaustivo, resultante da pandemia que surgiu nos últimos meses. Este desafio consiste numa nova legislação, novas medidas e apoios do Estado, aplicáveis às empresas, nos quais os contabilistas têm um papel fundamental. Neste momento, esta profissão é crucial para a sobrevivência de muitas empresas, mas exige bastante esforço e dedicação por parte destes profissionais que não podem descurar as restantes obrigações fiscais.

Seria então bastante importante perceber desse os contabilistas entendem que estão a ser recompensados devidamente perante todo este acréscimo de trabalho, e também se é possível manter os seus níveis de motivação.

Para podermos fazer esta análise é necessário estudar os conceitos de motivação e de sistema de recompensas, as teorias da motivação e os tipos de sistema de recompensas que existem e a relação entre ambas as temáticas.

1.3. Metodologia

Ao longo da elaboração da dissertação serão cumpridos os seguintes passos:

- Levantamento bibliográfico com o intuito de pesquisar literatura relacionada com o tema em estudo, tal como artigos científicos, dissertações de mestrado, teses de doutoramento e livros;

- Para o estudo de caso irá ser realizado um questionário ao público-alvo, e posteriormente feita a recolha de dados e análise dos respetivos resultados, de modo a tirar as conclusões necessárias à pesquisa.

1.4. Estrutura da dissertação

A presente dissertação está dividida em quatro capítulos.

O primeiro capítulo será uma introdução aos temas que irão ser investigados, a escolha e a relevância dos mesmos, os e objetivos e a estrutura.

O segundo capítulo aborda a revisão da literatura sobre a motivação e as suas teorias, o sistema de recompensas e os vários tipos de recompensas existentes, e a relação entre as duas temáticas.

No terceiro capítulo será analisada a metodologia aplicada ao estudo de caso.

O quarto capítulo versa sobre o estudo feito, que consistiu na aplicação de um questionário a contabilistas certificados que se encontram registados no Facebook num grupo específico da profissão denominado MGC – Grupo de Contabilistas.

Por fim, no último capítulo são tecidas as principais conclusões da dissertação, são apontadas as limitações da mesma, bem como os seus contributos e são mencionadas algumas sugestões para investigação futura.

2. Revisão da Literatura

2.1. Conceito de motivação

A definição de motivação é complexa, devido à vasta variedade de abordagens e perspectivas inerentes a este conceito, que assume um papel central no que diz respeito ao comportamento organizacional (Pina e Cunha *et al.*, 2007).

O conceito de motivação pode ser explicado de várias formas e todas elas são verdadeiras. Sendo uma temática complexa foram surgindo diversas teorias ao longo das décadas, desenvolvidas por diferentes autores e a elas estão associadas diferentes definições de motivação, que se encontram resumidas na Tabela 1.

Tabela 1 - Definições de motivação

Definição de Motivação com o Trabalho	Autor(es/as)
“ É o processo dinâmico que liga numa complexa interação uma pessoa ou uma equipa com o seu ambiente.”	Chiffre & Teboul (1990) <i>apud</i> Bradutanu (2011:p.219)
“A vontade de realizar”.	Bedeian (1993) <i>apud</i> Ali & Ahmed (2009:p.271)
“Uma força interior para satisfazer uma necessidade não satisfeita”.	Higgins (1994) <i>apud</i> Ali & Ahmed (2009:p.271)
“O processo psicológico que dá ao comportamento um objetivo e uma direção”.	Kreitner (1995) <i>apud</i> Ali & Ahmed (2009:p.271)
“A tendência para se comportar de uma forma intencional para alcançar desejos específicos e não satisfeitos”.	Buford, Bedeian & Linder, (1995) <i>apud</i> Ali & Ahmed (2009:p.271)
“Um conjunto de forças energéticas que originam tanto dentro como fora um ser individual a iniciar comportamentos relacionados com o trabalho e a determinar a sua forma, direção, intensidade e duração”.	Pinder (1998) <i>apud</i> Tremblay et al. (2009:p.213) e <i>apud</i> Cunha et al. (2014:p.117)
“Um processo interno, pessoal e introspetivo, que energiza, dirige e sustenta um certo comportamento”.	Nicolescu & Verboncu (2002)
“Refere-se a fatores internos que impulsiona a ação e os fatores externos que podem agir como incentivos para a ação.”	Locke & Latham (2004:p.388)
“ O conjunto de fatores que determinam a conduta de um indivíduo e que quando acontece as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores.”	Nakamura, Fortunato, Rosa, Marçal, Pereira & Barbosa (2006:p.21)
“É o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.	Robbins (2005:p.132)
“A força interior que conduz os indivíduos a alcançar objetivos organizacionais e pessoais”.	Ali & Ahmed (2009:p.271)
“A força mobilizadora que estimula a ação”.	Cunha, et al. (2014:p.118)

Fonte: Adaptado de Rainha (2016, p. 25)

Podemos definir a motivação como o “conjunto de forças energéticas que tem origem quer no indivíduo, quer fora dele, e que molda o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração” (Pina e Cunha *et al.*, 2007, p. 154).

A motivação, e a falta dela, são assuntos muito discutidos na atualidade, sendo temas centrais no comportamento organizacional. Devido à evolução constante com a gestão de pessoas nas organizações, a motivação é uma questão de elevada importância, uma vez que está diretamente ligada ao desempenho dos trabalhadores.

Esta surge da necessidade de uma pessoa se sentir satisfeita na execução das suas tarefas, realizando as mesmas com sucesso, orientando-se para cumprir determinados objetivos, estando diretamente relacionada com a vontade e o interesse. A necessidade de motivar as pessoas é essencial para o êxito da organização.

Por outro lado, a desmotivação no trabalho traduz-se em perda de entusiasmo e desinteresse na execução das tarefas, diminuindo a produtividade, tendo um impacto negativo não só para a pessoa, mas também para a organização.

Esta desmotivação pode estar associada a motivos pessoais ou organizacionais como, por exemplo, salário desajustado ao cargo, mau ambiente na organização, excesso de trabalho, falta de reconhecimento pela chefia, entre outros.

Esta problemática com que muitas organizações se debatem pode levar os colaboradores a pedir a demissão, o que resulta em prejuízo não só pela perda de um funcionário, mas também por um novo recrutamento, seleção, acolhimento e formação.

Outro aspeto que temos de ter em conta, é que o que é motivador para uma pessoa, pode não ser para outra. Como referem Pina e Cunha *et al.* (2014, p. 114) «[n]ão se motiva do mesmo modo um colaborador com grande necessidade de sucesso e um outro com grandes necessidades sociais, de afiliação e de pertença».

É por isso importante que haja uma boa comunicação entre a chefia e os colaboradores para que seja possível perceber o que cada um dos indivíduos valoriza mais para se sentir motivado e consequentemente produtivo. Esta perceção pode também ser feita através de avaliações anuais a 360°, percebendo assim a perspectiva do desempenho e da motivação num todo.

A motivação pode ser dividida em intrínseca e extrínseca. Reis e Silva (2014, p. 80) definem que «[a] *motivação intrínseca* está ligada ao que a pessoa pretende da vida, é um conceito endógeno, ou seja, tem origem no interior de cada indivíduo». Por outras palavras, este tipo de motivação está relacionado com o entusiasmo que o indivíduo tem em executar as suas tarefas, ou seja, o esforço investido é baseado no prazer pessoal em fazer determinado processo. Podemos dar como exemplo «[u]m empresário milionário que continua a trabalhar arduamente, pelo prazer que resulta da atividade» (Pina e Cunha *et al.*, 2014, p. 118). A motivação intrínseca não está, ou pode não estar, presente em todas as ações, pois é um fenómeno que ocorre em atividades de valor significativo para o trabalhador, embora tenda a manter-se ao longo do tempo, a não ser que as tarefas se tornem rotineiras.

Já a motivação extrínseca é estimulada por comportamentos externos. Ou seja, «o comportamento humano pode ser planeado ou alterado por meio da utilização adequada de diversos tipos de recompensas ou punições» (Reis & Silva, 2014, p. 80) como, por exemplo, recompensas monetárias, viagens, reconhecimento ou um cargo superior. Este tipo de motivação pode desaparecer ao longo do tempo, uma vez que a motivação não vem de dentro e as recompensas externas se não forem frequentemente revistas tendo em conta as tarefas executadas têm tendência a não ser motivo de motivação constante. Por exemplo, se um colaborador começar a ter tarefas mais complexas e não for recompensado monetariamente pode desmotivar facilmente.

2.2. Teorias da motivação

A complexidade da motivação das pessoas nas organizações levou ao aparecimento de diferentes teorias. Os estudos sobre este tema passaram por um modelo aplicado a todas as pessoas em qualquer situação, para um modelo contemporâneo, que compreende a interação entre fatores individuais e organizacionais.

A abordagem das teorias que se seguem mostra a evolução do estudo das mesmas, podendo ser divididas por três grupos:

- Teorias de conteúdo - focadas nos fatores intrínsecos, ou seja, nas necessidades de cada indivíduo com vista à satisfação das pessoas;

- Teorias de processo - focadas nos fatores extrínsecos ou comportamentos motivadores, e estudam a satisfação e motivação tendo em conta as percepções, avaliações e valores, procurando perceber como se desenvolve e mantém o comportamento constantemente motivado;
- Teorias de reforço - focadas no comportamento e suas consequências.

A Tabela 2 sintetiza algumas das teorias mais relevantes, que estão divididas nos grupos anteriormente referidos (teorias de conteúdo, teorias de processo e teorias de reforço).

Tabela 2 - Classificação das teorias de motivação

Classificação das Teorias	Teorias da Motivação
Teorias de Conteúdo	Teoria da hierarquia das necessidades (Maslow, 1954) Teoria dos fatores higiênicos e motivacionais (Herzberg, 1966) Teoria X e teoria Y (McGregor, 1960) Teoria das necessidades adquiridas de McClelland
Teorias de Processo	Teoria da equidade (Adam, 1965) Teoria da definição dos objetivos (Locke e Latham, 1990) Teoria da expectativa (Vroom, 1964)
Teorias de Reforço	Teoria do reforço de Skinner

Fonte: Elaboração própria

2.2.1. Hierarquia das necessidades de Maslow

A hierarquia das necessidades de Maslow mostra que as necessidades humanas têm vários níveis de força. Na prática, esta teoria evidencia as necessidades através de uma pirâmide e estas são divididas em cinco grupos (fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização) como se pode verificar na Figura 2.1.

De acordo com a Figura 2.1. a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow está organizada entre necessidades primárias (necessidades de segurança e necessidades fisiológicas) e necessidades secundárias (autorrealização, estima e necessidades sociais):

- Necessidades fisiológicas: são as necessidades mais básicas, tais como a sede, a comida, o sexo e o sono;
- Necessidades de segurança: necessidade que a pessoa tem de se sentir protegida, de ter um emprego estável e proteção física em termos sociais;
- Necessidades sociais: afeto, afeição, e sentimentos de identidade e de pertença;

- Necessidades de estima: estas necessidades passam pela vertente do autorreconhecimento e também pelo reconhecimento dos outros perante as capacidades do próprio indivíduo;
- Necessidades de autorrealização: estas necessidades incluem a satisfação pessoal, a capacidade de resolução de problemas e evolução pessoal e profissional.



Figura 2.1 - Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Proa virtual. Com

Reis *et al.* (2014, p. 84) afirmam que «[s]egundo Maslow, uma pessoa só sentirá uma determinada necessidade quando a de nível inferior se encontrar suficientemente satisfeita».

Na teoria de Maslow a motivação é induzida pela necessidade (das primárias para as secundárias), ou seja, quando estiverem satisfeitas as necessidades fisiológicas, serão induzidas as necessidades de segurança e assim sucessivamente até chegarem às necessidades de autorrealização.

Pacheco e Almeida (2005) referem que os gestores têm um papel crucial na descoberta de formas de satisfação das necessidades dos colaboradores, uma vez que a insatisfação e falta de motivação poderá levar à diminuição do desempenho.

Esta teoria torna-se interessante no sentido em que mostra que para uma pessoa estar motivada não precisa apenas de estímulos financeiros e elogios, mas sim de necessidades como as que são apresentadas na Figura 2.1, também igualmente importantes, permitindo

aos gestores das organizações criar boas condições de trabalho para obter os resultados pretendidos.

De acordo com Pina e Cunha *et al.* (2014, p. 121) «[e]m termos práticos, a teoria de Maslow sugere que os líderes se devem preocupar com o nível de satisfação das necessidades dos seus colaboradores, para, dessa forma, poderem responder à questão: como motivar os trabalhadores?»

Apesar de a teoria de Maslow ter sido bastante popular e reconhecida foi também alvo de algumas críticas, nomeadamente o facto de a necessidade de autorrealização estar no topo da tabela. Este tipo de necessidade tem significados diferentes para culturas distintas. Para uma cultura individualista esta necessidade é fundamental, mas para uma cultura coletivista faria mais sentido colocar no topo da pirâmide a necessidade social. Para além de diferentes culturas, também todos os seres humanos são diferentes. Portanto, o que é mais importante para uns, pode não ser para outros. Um indivíduo pode dar mais importância à necessidade social ou de estima do que à necessidade de autorrealização, independentemente da cultura em que esteja inserido.

2.2.2. Teoria dos fatores higiénicos e motivacionais de Herzberg

A teoria dos fatores higiénicos e motivacionais (ou teoria bifatorial, como também é conhecida) de Herzberg foi sustentada a partir da teoria das necessidades de Maslow, mas com uma forma diferente de apresentação.

Herzberg contribuiu para as teorias da motivação considerando dois fatores: higiénicos e motivacionais ou motivadores.

Os fatores higiénicos «são os que se localizam no ambiente que rodeia os indivíduos, e abrangem as condições em que eles desempenham o seu trabalho» (Reis *et al.*, 2014, p. 85).

Estes fatores estão relacionados com o ambiente da empresa e com as condições físicas e necessárias do local de trabalho como, por exemplo, salários, condições de trabalho, políticas da empresa e segurança no trabalho. Não são suficientes para garantir a motivação das pessoas, mas são essenciais para não as desmotivar. Estes fatores estão ligados à motivação extrínseca que promove a satisfação da pessoa em resultado de determinada ação, baseada em fatores externos, como elogios, prémios entre outros incentivos. Contudo, as

peças não podem ser dependentes da motivação extrínseca, devendo sempre manter-se auto motivadas.

Os fatores motivacionais «são que se relacionam com o conteúdo da função a que o trabalhador está adscrito. Se estes fatores existirem, eles causarão a satisfação dos trabalhadores; se não existirem, isso causará a não satisfação dos trabalhadores» (Reis *et al.*, 2014, p. 85).

Fatores como a responsabilidade, o reconhecimento, desafios, realização e crescimento referem-se às tarefas e ao cargo ocupado e refletem-se diretamente na produtividade do trabalhador. Estes fatores revelam a satisfação da pessoa mediante os resultados do próprio trabalho, e fazem com que a pessoa execute as suas tarefas. O indivíduo é motivado intrinsecamente, ou seja, embora Herzberg afirme que estes fatores «devem ser promovidos pelos gerentes para manter a sua equipa motivada» (Gil, 2001, p. 208), a motivação apenas é constante se o colaborador se mantiver auto motivado, sendo um trabalho de ambas as partes.

Na Tabela 3 apresenta-se uma síntese dos dois fatores propostos por Herzberg.

Os fatores higiénicos, relacionados com o ambiente em redor do indivíduo, funcionam como medidas de prevenção de atitudes negativas, mas não são capazes de gerar atitudes positivas. Por outro lado, os fatores motivacionais promovem as atitudes positivas, mas não são capazes de evitar as atitudes negativas.

Ganzach e Fried (2012) criticam tanto a teoria dos dois fatores de Hertzberg, como a teoria das necessidades de Maslow, afirmando que a mesma não pode ser aplicada a todos os colaboradores, uma vez que existem pessoas que acabam por contentar-se com necessidades de nível inferior por não terem capacidade de alcançar as capacidades de nível superior.

Esta teoria é bastante conhecida, mas tal como a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow também foi alvo de algumas críticas, nomeadamente o facto de alguns fatores poderem gerar tanto atitudes positivas como atitudes negativas. Por exemplo, «um trabalho desinteressante (do ponto de vista da realização pessoal) pode facilmente gerar atitudes negativas, e não apenas, ou contrariamente ao previsto pela teoria, deixar de gerar atitudes positivas» (Pina e Cunha *et al.*, 2014, p. 121).

Tabela 3- Grupo de fatores

Fatores motivacionais	Organização em si Realização Possibilidade de crescimento Responsabilidade Desenvolvimento Reconhecimento
Fatores de manutenção (higiênicos)	Estatuto Relação com os subordinados Relação com os superiores Relação com os colegas Qualidade da supervisão Política e gestão da organização Segurança no trabalho Condições de trabalho Remuneração

Fonte: Elaboração própria

2.2.3. Teoria X e Teoria Y de McGregor

A Teoria X e a Teoria Y de McGregor retratam dois perfis distintos que os gestores podem adotar, uma vez que a maneira de ser e de pensar de cada gestor influencia diretamente as pessoas com quem lida diariamente e, como tal, é importante conhecerem-se a si próprios pessoal e profissionalmente para poderem posteriormente lidar da melhor maneira e conseqüentemente motivar as pessoas que estão a coordenar.

A teoria X assume que o indivíduo não gosta de trabalhar, o trabalho é algo aborrecido e desagradável. Também não se consegue organizar nem controlar; procura apenas satisfazer as necessidades primárias e não tem capacidade para evoluir porque tem pouca ambição.

Na teoria Y as premissas são completamente distintas, uma vez que considera que o colaborador tem capacidades físicas e psicológicas elevadas, sendo que todo o esforço que coloca no trabalho é algo completamente natural (sendo que as condições têm de ser favoráveis, pois caso contrário pode haver insatisfação e conseqüentemente falta de vontade de executar as tarefas), tem autocontrole e é extremamente organizado e o que o motiva é a autorrealização.

Claro que cada gestor não se identifica totalmente apenas com um dos perfis, ou uma das teorias referidas, sendo o objetivo perceber com qual dos perfis se identifica mais e está mais próximo.

Se os gestores optarem pela Teoria X, para ir de encontro aos interesses dos colaboradores, gerando conseqüentemente a sua motivação, terão que «adoptar uma gestão baseada em incentivos económicos e num controlo rigoroso» (Reis *et al.*, 2014, p. 85).

Se, por outro lado, optarem pela Teoria Y terão que «preocupar-se com o enriquecimento de tarefas e adotar uma gestão participativa» (Reis *et al.*, 2014, p. 85).

Gil (2001, p. 207) afirma que

[e]mbora pareça razoável admitir que as suposições da Teoria Y são melhores que as da Teoria X, poderá não ser adequado aplicá-la a todos os casos. Um gerente pode sustentar as hipóteses da Teoria Y, mas é possível que julgue necessário assumir um comportamento mais diretivo e controlador com algumas pessoas, pelo menos durante certo tempo, com vista em favorecer seu crescimento na empresa.

2.2.4. Teoria ERG de Alderfer

Alderfer desenvolveu uma teoria semelhante à hierarquia das necessidades de Maslow, mas apenas com três níveis: existência, relacionamento e crescimento.

Alderfer «defendeu que um determinado nível de satisfação das necessidades dos trabalhadores gera motivação para ver satisfeitas as necessidades de nível imediatamente superior» (Reis *et al.*, 2014, p. 86), mas utilizando apenas os três níveis mencionados anteriormente.

A Teoria ERG (*Existence, Relatedness and Growth*) tem algumas diferenças em relação à teoria de Maslow, uma vez que não necessita de seguir a hierarquia, ou seja, os trabalhadores podem atingir um determinado nível de satisfação da pirâmide, sem ter satisfeito um dos níveis inferiores.

De acordo com Reis *et al.* (2014, p. 86) «Alderfer também afirmou que a frustração na satisfação das necessidades de um determinado nível conduz à reativação das necessidades do nível inferior, mesmo que estas já tenham sido satisfeitas anteriormente».

A este fenómeno Alderfer definiu como princípio de frustração-regressão, afirmando que quando as necessidades de um nível superior são frustradas, as necessidades de nível inferior retornam, mesmo que tendo sido já satisfeitas anteriormente.

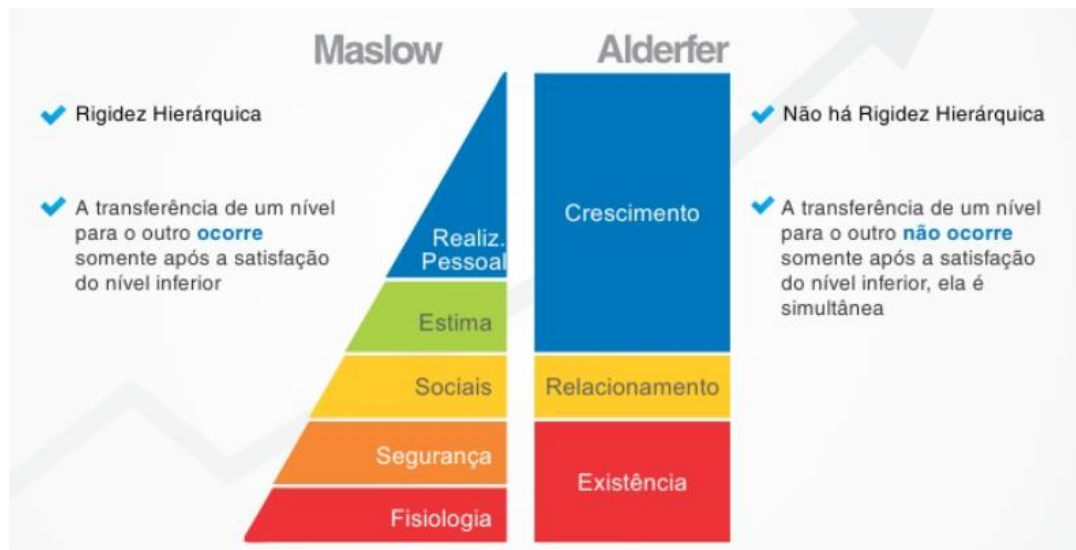


Figura 2.2 - Comparação entre as teorias de Maslow e Alderfer

Fonte: Adaptado de portaldomarketing.com.br

Observando a Figura 2.2., em que é feita a comparação entre a teoria de Alderfer e a teoria de Maslow, o nível de existência diz respeito aos níveis de necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow, ou seja, aos desejos de bem-estar físico e material satisfeitos através de comida, água, condições de trabalho, remuneração, entre outros.

O nível de relacionamento diz respeito ao nível social, aos desejos de manter relações interpessoais, nomeadamente com amigos, família e colegas de trabalho.

Por fim, o nível de crescimento compreende as necessidades de estima e a realização pessoal, que engloba os desejos de criatividade e oportunidades de desenvolvimento pessoal.

Alderfer acreditava que era possível uma pessoa sentir-se motivada em diferentes níveis, sendo esta teoria mais flexível e menos rígida que a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.

2.2.5. Teoria das necessidades adquiridas de McClelland

McClelland afirma que as necessidades das pessoas são desenvolvidas ao longo do tempo, tendo em conta a sua experiência de vida e o ambiente que as rodeia.

As necessidades mais importantes são realização, afiliação e poder:

- Necessidades de realização - existem pessoas ambiciosas que dão primazia a tarefas com graus de dificuldade superior e desafios na sua carreira, sabendo que têm que vencer alguns obstáculos para adquirir determinadas responsabilidades, não tendo receio de arriscar. No entanto, necessitam de ter *feedback* positivo e constante por parte dos seus superiores e equipa, ou seja, necessitam do reconhecimento do seu trabalho, mais até do que de aumentos salariais ou prémios. Segundo Pina e Cunha *et al.* (2014, p. 123) «[q]uando o vigor deste motivo não é acompanhado de forte motivação para o poder, a eficácia de liderança pode ser negativamente afetada». Assim sendo, para além da auto motivação deste tipo de pessoas, também os gestores e líderes têm de mostrar reconhecimento pelo seu trabalho.
- Necessidades de afiliação – os indivíduos dão elevada importância ao relacionamento interpessoal e à amizade no trabalho, evitando os conflitos. No caso das chefias acaba por ser um aspeto negativo, uma vez que dificulta a justa avaliação dos membros da equipa em relação às suas tarefas, devido à relação próxima que existe.
- Necessidades de poder - esta necessidade, como o próprio nome indica, está focada no controlo, na liderança. O objetivo principal da pessoa é assumir uma posição de comando em que possa controlar os outros e ter uma posição de influência e conceito.

Reis *et al.* (2014, p. 88) referem que «[s]egundo McClelland, todas as pessoas possuem todas as necessidades, em graus diferentes, mas provavelmente uma predominará sobre as outras».

Para desenvolver e testar esta teoria foi utilizado o *Thematic Apperception Test* (TAT), «uma técnica de cariz psicanalítico que convida as pessoas a inventar “histórias” e fazer relatos a partir de imagens ambíguas» (Pina e Cunha *et al.*, 2014, p. 124).

Pina e Cunha *et al.* (2014) mencionam o seguinte exemplo: para uma imagem de duas pessoas, o indivíduo pode inventar uma história que o leve a ser caracterizado como uma pessoa que tenha necessidades de poder, pois pode entender essa conversa como sendo

uma conversa entre chefe e subordinado. Uma pessoa que esteja enquadrada nas necessidades de afiliação pode ver essa mesma situação como uma conversa entre dois amigos em que um auxilia o outro num arrufo amoroso. Uma pessoa que tenha necessidade de realização pode imaginar uma história entre duas pessoas que conversam sobre o seu futuro académico e profissional.

Como já verificámos nas teorias estudadas anteriormente, há também quem critique este tipo de técnica, uma vez que nem todas as pessoas têm noção das suas próprias motivações.

2.2.6. Teoria da equidade de Adams

A teoria da equidade de Adams (1965) mostra essencialmente que existe a necessidade de haver justiça no local de trabalho, e que é importante que os indivíduos tenham noção de quando há ou não injustiça na organização.

Gomes e Borba (2011) defendem que existe equidade/justiça, quando existe um equilíbrio entre o que a pessoa dá à organização em termos de desempenho e produtividade (*input*) e o que recebe da organização por esse desempenho (*output*).

Esta compensação ou *output*, na ótica das pessoas, é vista também em comparação com o que recebem outras pessoas que tenham uma função semelhante.

É importante perceber qual o método escolhido pelos indivíduos para avaliarem se há justiça na organização, ou seja, podemos estar perante uma equidade interna, em que o indivíduo faz a comparação com os colegas de trabalho na organização, ou uma equidade externa, em que o indivíduo compara a sua situação com a situação de pessoas conhecidas ou familiares que trabalham em outras organizações desempenhando funções semelhantes à sua.

Pina e Cunha *et al.* (2014) afirmam que havendo comparações entre o que a pessoa dá à organização e aquilo que recebe podem surgir situações de equidade e iniquidade.

Estamos perante uma situação positiva, ou seja, de equidade, se a pessoa que está a fazer a comparação verificar que o investimento que dá à organização e o que recebe por isso, é idêntico ao das pessoas com quem se está a comparar.

Naturalmente, estamos perante uma situação negativa, ou de iniquidade, quando acontece o contrário.

No entanto, importa salientar que a iniquidade pode tornar-se numa situação potencialmente positiva, se o indivíduo que faz a comparação, chegar à conclusão que é mais recompensado pelo seu desempenho na empresa, do que os colegas que executam as mesmas tarefas.

A Figura 2.3. pretende retratar as situações de equidade e iniquidade.

Equidade		
<u>Resultados recebidos pelo próprio</u> Contributos do próprio	=	<u>Resultados recebidos pelos colegas</u> Contributos dos colegas
Iniquidade desfavorável		
<u>Resultados recebidos pelo próprio</u> Contributos do próprio	<	<u>Resultados recebidos pelos colegas</u> Contributos dos colegas
Iniquidade favorável		
<u>Resultados recebidos pelo próprio</u> Contributos do próprio	=	<u>Resultados recebidos pelos colegas</u> Contributos dos colegas

Figura 2.3 - Teoria da equidade

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.* (2014, p. 137)

No caso de injustiça, as pessoas tendem a ficar menos satisfeitas e a reduzir a sua produtividade, assim como se houver justiça a satisfação e a motivação mantêm-se e, consequentemente, também o desempenho e a produtividade.

Infelizmente, nos dias de hoje existe muita iniquidade nas organizações, o que leva a rotatividade constante nos postos de trabalho, por insatisfação dos colaboradores.

2.2.7. Teoria da definição dos objetivos de Locke e Latham

A teoria da definição dos objetivos de Locke e Latham defende que o comportamento da pessoa é motivado pelas suas intenções e objetivos. Esta teoria defende que a fixação de metas pode ser uma forma eficiente de aumentar o desempenho de uma pessoa. Estas metas devem ser bem definidas, para que o comportamento do indivíduo o leve sempre a aumentar a sua motivação. Para os indivíduos que gostam de desafios, as metas mais

exigentes são mais motivadoras, mas as metas impossíveis podem facilmente levar à insatisfação.

Se os colaboradores de uma determinada organização forem consultados na definição dos objetivos, verificar-se-á uma melhor aceitação dos mesmos, o que por sua vez resultará num aumento de produtividade e desempenho nas tarefas executadas.

Esta teoria deu origem ao acrónimo SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed*), ou seja, os objetivos devem respeitar em simultâneo cinco características, a saber:

- *Specific*: os objetivos devem ser claros e perceptíveis;
- *Measurable*: devem ser estabelecidos critérios quantificados que permitam avaliar o sucesso da meta alcançada;
- *Achievable* ou *Appropriate*: deve-se estabelecer um objetivo atingível, uma meta que seja possível de alcançar, mas que seja também desafiante;
- *Realistic* ou *Relevant*: as metas têm de ser realistas e contribuir para o crescimento e desenvolvimento da organização;
- *Timed* ou *Time limited* ou *Time based*: os objetivos devem ter prazos para serem concretizados.

2.2.8. Teoria das expectativas de Vroom

A abordagem das expectativas de Vroom é atualmente uma das teorias mais aceites para explicar a motivação.

De acordo com Gomes e Borba (2011) a teoria das expectativas tem como objetivo perceber porque é que os indivíduos fazem determinadas escolhas, sendo que estas escolhas são tomadas em função do grau de motivação de cada um. Ou seja, a motivação é como que um processo que ajuda as pessoas a tomar certas decisões e a executar determinadas ações.

Podemos afirmar que nesta teoria a motivação do indivíduo para exercer esforço é baseada nas suas expectativas de sucesso.

A motivação das pessoas para produzir e cooperar com as metas da organização, num dado momento, depende dos objetivos individuais e da percepção que a pessoa tem da utilidade desse desempenho para atingir aqueles objetivos.

Esta teoria revela que o comportamento escolhido é em regra aquele que conduz a maiores ganhos para as pessoas, uma vez que o processo da motivação se foca nos objetivos e escolhas de cada um, e das suas expectativas em atingir esses objetivos.

Segundo Vroom, a fórmula da motivação tem os seguintes indicadores:

Motivação = f (expectativa * instrumentalidade * valência)

Para que o indivíduo esteja motivado é necessário ter em conta os seguintes conceitos:

- Expectativa, ou seja, acreditar que tem condições de executar determinada tarefa. Quando os indivíduos optam por escolhas que têm resultados incertos, essas escolhas afetam o seu desempenho e conseqüentemente o resultado. Eles têm de acreditar na sua capacidade para que o resultado seja o esperado;
- Instrumentalidade, que tem a ver com o facto de acreditar que ao executar uma determinada tarefa receberá uma justa recompensa. Por exemplo, se o resultado de uma ação for o aumento de salário, o nível de desempenho aumenta;
- Valência, que significa atribuir valor à recompensa por ter realizado a tarefa. O resultado pode ser positivo quando uma pessoa prefere alcançá-lo, negativo quando uma pessoa prefere não o alcançar, ou ainda nulo, se para a pessoa é indiferente alcançar ou não esse resultado.

Estes três conceitos têm extrema importância para o conceito da motivação, pois é necessário que eles se multipliquem para que a mesma exista.

2.2.9. Teoria do reforço de Skinner

Esta teoria baseia-se essencialmente nos comportamentos dos indivíduos e nas conseqüências desses mesmos comportamentos.

Segundo Skinner, se um indivíduo tem constantemente críticas positivas e vê o seu trabalho elogiado, o seu comportamento é positivo. Caso contrário, se o indivíduo recebe reprimendas e castigos, o seu comportamento é negativo.

De acordo com esta perspectiva devem ser encorajados os bons comportamentos e desencorajados os maus.

Para que exista uma modificação do comportamento organizacional Skinner enumera quatro estratégias importantes: reforço positivo, reforço negativo, punição e extinção.

A Figura 2.4 retrata e explica as quatro estratégias consideradas na teoria do reforço de Skinner.



Figura 2.4 - Estratégias de modificação de comportamento organizacional

Fonte: <http://dspace.bc.uepb.edu.br>

2.3 Importância de motivar

Motivar as pessoas no local de trabalho não é uma tarefa fácil e como já referimos anteriormente, a motivação é um processo complexo. Com efeito, as pessoas são diferentes, têm diferentes personalidades, e o que motiva uma pessoa pode não motivar outra.

Existem alguns aspetos que os gestores precisam de ter em conta para tornar este processo mais acessível (Gil, 2001):

- Valorizar as pessoas - é certo que como seres humanos não gostamos de todas as pessoas da mesma maneira. Neste aspeto, os gestores têm um papel importante, ou seja, não devem fazer distinção entre colaboradores, devendo tratar o grupo de

igual forma, não elegendo preferidos e evitando assim a perda de motivação por parte de elementos da equipa. O foco deve centrar-se no desempenho. Da mesma forma que os gestores podem ter opiniões diferentes sobre os elementos da equipa, também os colaboradores podem preferir diferentes tipos de gestores, ou seja, há gestores mais atenciosos e prestativos e outros mais distantes. Assim sendo, «nem sempre é possível e nem mesmo necessário que os membros da equipe gostem do seu gerente, mas que gostem de trabalhar com ele» Gil (2001, p. 211).

- Reconhecer a evolução das pessoas - é importante o reconhecimento do gestor para com os membros da sua equipa quando estes mostram evolução no seu desempenho. Quando uma pessoa é dedicada e trabalhadora, atinge os objetivos que lhe são propostos, e por vezes excede as expectativas, é gratificante a receção de elogios por parte da chefia, mostrando o reconhecimento pelo seu trabalho. Por outro lado, quando um colaborador comete erros é essencial sentir o apoio do seu superior hierárquico, e que este o ajude a contornar esse tipo de situações para que aconteçam cada vez com menos frequência.
- Encorajar iniciativas - uma maneira de motivar as pessoas nas organizações é dar-lhes oportunidade de fazerem sugestões para melhorarem o desempenho, uma tarefa em específico, o ambiente de trabalho, ou seja, deixarem as pessoas participar ativamente nas mudanças que poderão surgir favorecendo a empresa e os seus trabalhadores. Pode ser feita, por exemplo, uma caixa de sugestões, a escolha da ideia do mês. Quando não for possível aceitar alguma ideia ou sugestão, também é importante justificar o porquê da rejeição da iniciativa. Assim, os colaboradores apercebem-se que a empresa se sente agradecida e se preocupa com as suas opiniões.
- Oferta de incentivos - não podemos confundir oferta de incentivos com aumento de salários ou benefícios. Isto é, quando uma pessoa tem um cargo importante na empresa, um bom salário, um trabalho estimulante, é de esperar que tenha um bom desempenho nas suas funções. Como já referimos anteriormente, segundo Herzberg, na teoria dos fatores higiénicos e motivacionais o benefício financeiro ou aumento de salário não é suficiente para manter um colaborador motivado. Os

incentivos não são vistos da mesma maneira para todos os colaboradores; por vezes um presente ou um privilégio são mais satisfatórios que um aumento de salário.

- Enriquecimento de funções - para muitos indivíduos, principalmente para pessoas ambiciosas e que gostam de novos desafios, terem um trabalho em que fazem sempre a mesma tarefa, para além de entediante é desmotivador e leva à insatisfação. É então necessário que as pessoas aprendam e executem novas tarefas, dando-lhes responsabilidade e novos conhecimentos, mantendo-as assim motivadas. Este enriquecimento de funções também é vantajoso para a organização, uma vez que, apesar de ter um custo inicial com formação, fica com colaboradores polivalentes.
- Efetuar avaliações - As avaliações são importantes na medida em que tanto a organização como as pessoas ficam com uma ideia clara e objetiva de como se está a desenvolver o desempenho, quais os pontos fortes e as dificuldades de cada colaborador, o que é possível fazer para melhorar, saber se as pessoas estão desmotivadas ou não e porquê. Estas avaliações devem ser feitas regularmente de modo a proporcionar um *feedback* aos colaboradores.

2.4. Sistema de recompensas

2.4.1. Conceito e objetivos do sistema de recompensas

A gestão de pessoas sempre foi uma tarefa complexa, no que diz respeito às organizações, uma vez que lidar com vários tipos de pessoas, com variados tipos de tarefas é um desafio constante. Este desafio revela-se ainda mais importante, quando as empresas têm em consideração que os recursos humanos são o seu bem mais essencial, pelo que é fundamental manter os colaboradores motivados e ter um bom sistema de recompensas em vigor.

Rocha (1997) afirma que antigamente as empresas baseavam-se apenas no ordenado mínimo nacional e regiam-se apenas pelas condições mínimas necessárias e estipuladas, o que gerava insatisfação e falta de motivação no seio laboral.

Para Camara (2016) o sistema de recompensas tradicional era um sistema firme que resultava nas empresas, com uma divisão rígida de funções e responsabilidades bem definidas.

Com o passar dos anos e com o aumento da concorrência no mercado de trabalho, tornou-se urgente procurar novas formas de motivar os colaboradores e então os sistemas de recompensas têm vindo a ser desenvolvidos e a evoluir.

As recompensas eram sobretudo monetárias, como prémios de antiguidade e aumentos salariais. A chefia focava-se nos cargos exercidos, que eram a base dos sistemas de recompensa e os colaboradores eram recompensados pelas responsabilidades que tinham na organização.

Nos dias de hoje torna-se mais difícil motivar os colaboradores e fazer com que eles fiquem na organização a longo prazo, pois é cada vez mais fácil uma pessoa especializar-se nas diversas áreas profissionais. Atualmente, a rotatividade é muito maior do que antigamente, sendo agora o foco nos colaboradores: as pessoas são recompensadas pelo seu desempenho e a remuneração é um fator de alavancagem de resultados na organização.

Tem-se registado uma evolução significativa na forma como os sistemas de recompensas são entendidos, designadamente no que se refere aos objetivos de curto e longo prazo, ao indicador de sucesso considerado pelos colaboradores, aos determinantes chave do sistema de recompensas, ao papel que o colaborador tem e quem é que dá *feedback* ao colaborador (Tabela 4)

Assim, os pontos chave foram mudando ao longo dos anos. O objetivo nos anos 70 era a remuneração equitativa, uma das razões para os indivíduos se manterem no emprego por muitos anos, pois não havia tanta concorrência nem tanta competitividade. Já nos anos 80 as empresas começaram a perceber o quão importante é o desempenho profissional de cada um, que torna os colaboradores mais eficazes nas tarefas executadas. Com o crescimento do mercado de trabalho tornou-se imprescindível tomar medidas para manter os bons colaboradores, os mais produtivos, nas organizações, pelo que se começou a recompensar o desempenho. Nos anos 90 o principal objetivo era suscitar comportamentos de acordo com os objetivos e valores da empresa, de modo a garantir o sucesso da mesma (Tabela 4).

Tabela 4 - Evolução dos sistemas de recompensas

Dimensão	Década de 70	Década de 80	Década de 90
Objetivo	Remunerar equitativamente	Recompensar o desempenho	Suscitar comportamentos de acordo com os objetivos e valores da empresa
Objetivo de longo prazo	Lealdade à empresa (baixa rotatividade)	Desempenho na função	Contributo para o sucesso da empresa
Indicador de sucesso na perspectiva dos empregados	Satisfação pessoal	Motivação	Entusiasmo e estímulo na aprendizagem de novas competências
Determinantes chave	Valor da função (equidade interna)	Valor de mercado (competitividade externa)	Características individuais (competências e comportamentos)
Feedback sobre os desempenhos	Chefia direta	Colegas e pares	Clientes
Papel do empregado	Observância dos princípios da empresa	Participação	Responsabilidade na gestão do seu desenvolvimento de carreira

Fonte: Adaptado de Camara (2016, p. 44)

Sucintamente, podemos concluir que nos anos 70 dava-se primazia à lealdade à organização, e havia então baixa rotatividade, os empregados procuravam satisfação pessoal, os seus cargos eram valorizados e o *feedback* era transmitido pela chefia direta. A empresa tinha determinados princípios que todos aceitavam e tinham de cumprir (Tabela 4).

Nos anos 80, como já foi dito anteriormente, o foco virou-se para o desempenho dos colaboradores nas suas funções e começou a dar-se mais relevância à motivação dos colaboradores, pois a competitividade aumentava gradualmente. O *feedback* era também dado pelos colegas e os indivíduos começavam a participar nos valores da empresa (Tabela 4).

Finalmente a partir dos anos 90 os colaboradores já contribuíam para o sucesso da empresa e davam sugestões para melhorias, com o intuito de manter e aumentar a motivação e satisfação no trabalho, o que provocava entusiasmo e estímulo na aprendizagem de novas competências. Os *feedbacks* começaram a ser dados também pelos clientes e o papel do empregado incidia na responsabilidade de gestão do desenvolvimento da sua carreira, dando mais autonomia aos colaboradores (Tabela 4).

Os sistemas de recompensas ganham então mais ênfase e muitas vezes são a solução para alcançar objetivos e manter os colaboradores motivados, e com maior desempenho e produtividade.

Podemos definir sistemas de recompensas como um conjunto de incentivos e/ou benefícios, materiais e/ou imateriais, que visam sobretudo a motivação e satisfação do colaborador e conseqüentemente o aumento de produtividade na organização.

Segundo Sousa *et al.* (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».

Camara (2016, p. 87) define sistemas de recompensas como um «conjunto de instrumentos coerentes e alinhados, com a estratégia da Empresa, de forma material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio».

Esta definição contempla os alicerces dos sistemas de recompensas:

- Coerência dos seus componentes;
- Alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa;
- Componentes materiais e imateriais;
- Critério de atribuição baseado no desempenho e contribuição para os resultados do negócio;
- Propósito de ser fonte de motivação e produtividade.

Existem ainda cinco fatores ligados ao sistema de recompensas que têm influência direta na evolução da organização:

- Atração e retenção de talento – este fator indica que, de acordo com um certo nível de recompensa, é possível atrair pessoas com boas capacidades de trabalho e conseguir reter essas pessoas na organização a longo prazo;
- Motivação e produtividade – os indivíduos valorizam as recompensas pelo trabalho que desempenham, o que leva a um aumento da motivação e da produtividade e ao cumprimento dos objetivos da empresa. Se a empresa tiver capacidade de

recompensar os trabalhadores sempre que estes tenham comportamentos que valorizem e estimulem o sucesso, a motivação está sempre em crescimento;

- Cultura da empresa – as recompensas praticadas na organização podem influenciar a cultura da mesma, levando ao apoio, reforço e ao seu desenvolvimento;
- Definição da hierarquia – o sistema de recompensas em vigor na empresa define e reforça o estatuto de cada um dos níveis hierárquicos da organização, tendo relevância na tomada de decisão, uma vez que colaboradores com cargos inferiores possam influenciar pessoas que tenham cargos superiores;
- Custo – para implementar um sistema de recompensas na organização é preciso ter noção de que este terá um custo significativo, pelo que o mesmo deve ser bem analisado e bem estruturado. Isto porque uma parte significativa das recompensas são monetárias e para isso os benefícios (rendimentos) que a empresa terá, e que terão dado lugar a essas recompensas, terão de ser devidamente estimados e analisados. É preciso definir bem os objetivos inerentes aos sistemas de recompensas para que os mesmos funcionem corretamente.

Resumidamente, os principais objetivos de um sistema de recompensas são atrair os melhores colaboradores, mantendo sempre o nível de motivação elevado para que não descurarem as suas tarefas e mantenham sempre uma produtividade saudável de acordo com as suas competências, definindo uma boa estrutura hierárquica, e conseguindo alcançar os objetivos da organização ao menor custo possível.

Cada empresa tem a sua envolvente e a sua cultura organizacional, pelo que poderá escolher várias políticas de remunerações (Camara, 2016):

- Recompensas baseadas no cargo – recompensas que incluem salário, benefícios adicionais e estatuto, em que é avaliado o cargo e não o desempenho do indivíduo;
- Recompensas baseadas no desempenho ou na antiguidade – recompensas baseadas no mérito dos colaboradores, pelo seu desempenho ou pela sua antiguidade na organização;
- Sistema de recompensas centralizado ou descentralização – o sistema de recompensas centralizado consiste em efetuar uma revisão periódica dos salários e be-

nefícios, valorizando a equidade. Se a empresa optar por uma gestão descentralizada dá autoridade e autonomia aos gestores para reverem o sistema de recompensas e tomarem as decisões que acharem justas;

- Sistema de recompensas igualitário ou hierárquico – a hierarquia na empresa estabelece uma estreita relação entre o valor da remuneração e o cargo ocupado por cada um dos colaboradores. Este tipo de política cria um clima de diferenciação segundo o estatuto de cada indivíduo na empresa.

A atribuição de benefícios e prémios aos colaboradores é um dos fatores mais importantes na satisfação e motivação dos mesmos, e a razão pela qual as pessoas mudam ou não de emprego. Por isso é que a implementação de um sistema de recompensas bem estruturado e flexível é crucial numa organização.

Existem vários tipos de recompensas (materiais e imateriais) como, por exemplo:

- Prémios (antiguidade, por objetivos, por assiduidade);
- Aumento salarial;
- Reconhecimento e valorização do trabalho;
- Seguro de saúde;
- Cheques creche;
- Planos de reforma;
- Trabalho remoto.

2.4.2. Componentes dos sistemas de recompensas

As organizações sentem cada vez mais necessidade de recompensar os seus colaboradores, não só pelo seu contributo na empresa, pelo seu empenho e dedicação, mas também porque precisam de pessoas competentes que valorizem a empresa levando-a ao sucesso. Por outro lado, os colaboradores, pelo seu esforço, esperam obter da organização as respetivas recompensas, e estas estão divididas em recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas.

As recompensas intrínsecas são as recompensas não monetárias. Este tipo de recompensas constitui mecanismos de reconhecimento e prendem-se com recompensas não materiais,

como, por exemplo, o reconhecimento pelo trabalho realizado, o nível de responsabilidade de cada indivíduo e a evolução de carreira.

Camara (2016) identifica seis tipos de recompensas intrínsecas: (i) os mecanismos de reconhecimento; (ii) o desenho funcional; (iii) a autonomia e responsabilidade; (iv) as oportunidades de desenvolvimento profissional; (v) o envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da empresa; e (vi) o clima organizacional e o estilo de gestão.

No que se refere aos mecanismos de reconhecimento, Camara (2016, p.117) refere que «[o] reconhecimento consiste em distinguir e premiar actuações e comportamentos que, de forma excepcional, contribuem para o atingimento dos objectivos da empresa».

Este tipo de recompensa intrínseca é muito importante para manter a motivação dos colaboradores, uma vez que estes se sentem parte da empresa, e sentem segurança nas suas capacidades. Para os mais ambiciosos, é um degrau para cargos mais elevados.

Camara (2016) dá o exemplo dos supermercados Pingo Doce, que todos os meses seleccionam o empregado do mês nas suas lojas, tendo em consideração a assiduidade, a orientação para o cliente, a dedicação na execução das suas tarefas, e colocam a sua fotografia na porta de entrada para que seja vista pelos colegas e também pelos clientes. Este género de reconhecimento é um incentivo para o colaborador em questão, mas também para os colegas, que também querem alcançar esse título. Este reconhecimento pode gerar também aumentos salariais ou prémios variáveis.

Outros exemplos de reconhecimento são *e-mails* da chefia a elogiar um colaborador pelo seu trabalho, colocando em cópia os restantes colegas, dar *feedbacks* positivos, ser flexível com horários sempre que seja possível, entre outros.

Quanto ao desenho funcional existem três fatores que se destacam:

- A liberdade do colaborador em participar na tomada de decisão no que diz respeito às suas tarefas;
- A criação de equipas com o intuito de melhorar a comunicação entre colegas;
- O conteúdo funcional descreve os deveres da função e os fatores pertinentes a essa função, como o esforço necessário para desempenhar a função com eficácia.

No que diz respeito à autonomia e responsabilidade, Camara (2016, p. 126) define autonomia como «a liberdade de acção que o titular de uma função tem no exercício das suas tarefas ou actividades e o maior ou menor impacto que a sua actuação tem nos resultados do negócio». Uma pessoa autónoma tem a seu cargo mais responsabilidade, pois os dois conceitos estão interligados, e consegue ter mais poder de decisão do que uma pessoa com menos autonomia que terá de estar mais dependente dos seus superiores.

Em relação às oportunidades de desenvolvimento profissional, estas surgem da natural apetência das pessoas para aprender novas tarefas e conquistar novos conhecimentos através da formação e especializações, e também de aperfeiçoar as tarefas que já executam e os conhecimentos que já possuem.

O envolvimento dos empregados na definição dos objetivos estratégicos da empresa é outro tipo de recompensa intrínseca. É importante a participação dos colaboradores nas tomadas de decisão das organizações, mas este envolvimento apenas é dirigido aos superiores hierárquicos e não a todos os indivíduos da organização. Para que este tipo de recompensa funcione é necessário haver boa comunicação entre a chefia e os colaboradores para que as decisões sejam tomadas tendo em conta todas as pessoas que trabalham na organização, para manter a motivação e satisfação no trabalho e, conseqüentemente, a produtividade e desempenho na execução de tarefas.

Por último, o clima organizacional e o estilo de gestão. O clima organizacional constitui um conjunto de elementos que reflete o estado de espírito dos colaboradores. É classificado como favorável se a empresa caminha positivamente nos processos internos, na comunicação e no bom ambiente, e é desfavorável quando se verifica o mau funcionamento da empresa, onde existem anomalias na estrutura do negócio da mesma, afetando diretamente os colaboradores podendo gerar conflitos internos.

Como esta realidade é bastante complexa a empresa necessita ter uma estratégia clara e organizada que promova os bons resultados e mantenha os colaboradores satisfeitos.

Quanto ao estilo de gestão, Camara (2016, p. 148) afirma que «é consequência das relações de poder e de controlo que se estabelecem na estrutura organizacional».

A Figura 2.5 retrata os quatro tipos de estilos de gestão.



Figura 2.5 - Estilos de gestão

Fonte: Camara (2016, p. 148)

O outro tipo de recompensas são as denominadas recompensas extrínsecas ou monetárias. As recompensas extrínsecas são fatores externos e materiais do trabalho desempenhado. Este tipo de recompensas está relacionado com as condições de trabalho e as políticas de administração da empresa.

As recompensas extrínsecas podem ser classificadas em quatro categorias: o salário, os incentivos, os benefícios e os símbolos de estatuto.

Camara (2016, p. 155) define salário como «montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho».

Temos também a definição de retribuição no artigo 258º n.º 1 do Código de Trabalho, que menciona que a retribuição é «a prestação a que, nos termos do contrato, das normas que o regem ou dos usos, o trabalhador tem direito em contrapartida do trabalho».

Ou seja, como contributo pelo seu trabalho o colaborador recebe um montante em dinheiro, que deveria ser ajustado de acordo com a sua experiência profissional e com as suas responsabilidades na organização.

O salário é então:

- Contrapartida do trabalho executado;
- Tem carácter regular, uma vez que é recebido ao final de cada mês (ou de um outro período temporal previamente definido);
- Pode ser pago em dinheiro ou em espécie.

O salário pode ter uma componente fixa e outra variável. O salário fixo inclui o vencimento base do colaborador, acrescido de subsídios regulares em vigor, como o subsídio de alimentação (subsídio genérico), de isenção de horário de trabalho (subsídio específico

pago em algumas atividades onde por vezes é necessário trabalhar mais horas do que o estipulado ou para quem trabalha por turnos), subsídio de Natal, subsídio de férias, entre outros. Como salário variável pode-se enunciar o caso do pagamento das horas extraordinárias, uma vez que esta verba não é a mesma em todos os períodos.

Outro tipo de recompensa extrínseca é o incentivo. O incentivo é considerado um dos elementos da parte variável das recompensas extrínsecas e é distribuído pelos colaboradores de acordo com o seu desempenho na execução das tarefas, ou seja, em função da classificação de desempenho obtida. As organizações que têm em vigor no seu sistema de recompensas um pacote de incentivos têm, como já referido anteriormente, de estruturar e organizar adequadamente o custo que têm com a implementação deste tipo de recompensa, com o que esperam em termos de rendimento e produtividade.

Existem alguns pontos-chave a ter em consideração na execução de um plano de incentivos:

- A retribuição monetária não é, só por si, um fator de motivação, e acaba por funcionar como uma satisfação temporária e não constante. É importante perceber que apesar de serem feitos aumentos de salários e entregues incentivos pelo cumprimento de objetivos estas recompensas podem não ser suficientes para fazer com o que os colaboradores sejam mais produtivos;
- As recompensas nem sempre são fatores positivos na motivação e satisfação dos indivíduos. Por vezes os gestores, sob pressão, podem ter tendência para coagir e intimidar os colaboradores, o que os leva a sentirem-se controlados e com receio de progredir;
- As recompensas podem destruir as relações profissionais, na medida em que o seu alcance é procurado individualmente, e não pensando no todo, o que poderá enfraquecer a organização e o ambiente saudável;
- As pessoas vêem os incentivos apenas como um acréscimo ao vencimento, um dinheiro extra, e focam-se nesse aspeto para atingir os objetivos propostos, o que não significa que a produtividade aumente em prol do incentivo recebido. Cabe aos gestores e supervisores perceberem o que está a impedir o aumento de produtividade e resolverem o problema;

- A atribuição de incentivos pode desencorajar a assunção de riscos, ou seja, uma pessoa sabe que se cumprir determinado objetivo, receberá uma recompensa por isso. Então acaba por se limitar a este processo, perdendo a vontade de arriscar ir mais além.

Os benefícios são também um tipo de recompensa extrínseca. São uma componente de retribuição que visa dar resposta a determinado tipo de necessidades dos colaboradores de uma empresa. O subsídio de alimentação extra o estipulado nos Acordos Coletivos de Trabalho, complemento de subsídio de doença, subsídio de transporte, seguro de saúde, cheques creche são alguns dos benefícios sociais que podem estar em vigor nas organizações.

Os benefícios sociais cobrem a totalidade dos colaboradores da empresa e têm como objetivo suprir necessidades primárias e de segurança.

Por último, os símbolos de estatuto são também importantes componentes das recompensas extrínsecas e têm como objetivo distinguir os cargos de gestão e de chefia nas organizações. Estes podem ser, por exemplo, um gabinete de trabalho individual, um estacionamento reservado, motorista, carro da empresa, viagens, despesas de representação, pagamento de quotas em clubes de desporto ou associações, entre outros.

3. Metodologia

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada e desenvolvida na presente investigação.

A motivação é fundamental numa organização de sucesso e em qualquer área de trabalho e pode estar diretamente relacionada com vários aspetos, sendo que neste estudo será focado o sistema de recompensas.

Tal como já foi referido anteriormente, o objetivo deste estudo é perceber a importância e o impacto que os sistemas de recompensas existentes nas organizações têm na motivação dos colaboradores.

Para a concretização deste estudo, o método escolhido para a recolha de dados foi um inquérito por questionário aplicado a um grupo de contabilistas certificados e trabalhadores em gabinetes e departamentos de contabilidade.

O questionário é constituído por questões fechadas e de escolha múltipla e foi dividido em quatro partes:

- Introdução – recolha de dados pessoais (género, idade, estado civil, profissão, entre outros);
- Questões sobre sistemas de recompensas implementados nas organizações ou inexistência dos mesmos;
- Questões sobre motivação, em relação à atual situação laboral dos colaboradores;
- Algumas questões em relação ao impacto da pandemia na situação laboral.

No decorrer da investigação foi possível constatar que as pessoas que trabalham em empresas que não têm um sistema de recompensas bem estruturado são aquelas em que a motivação tem um nível baixo.

Deste modo, a análise do questionário deve responder às seguintes questões de investigação:

Questão de investigação 1 - A existência de incentivos na organização pode influenciar a motivação dos contabilistas certificados?

Questão de investigação 2 - A existência de benefícios na organização pode influenciar a motivação dos contabilistas certificados?

Questão de investigação 3 - A existência de recompensas não monetárias pode influenciar a motivação dos contabilistas certificados?

Questão de investigação 4 – A situação pandémica influenciou o exercício da atividade dos contabilistas certificados e a sua motivação?

4. Análise de dados

Foi realizado um estudo em que o público-alvo são os contabilistas certificados, de forma a ter uma perceção prática dos temas que foram abordados. Para tal, foi feito um questionário partilhado num grupo de Facebook, chamado MGC – Grupo de Contabilistas, um grupo de entreajuda em que vários profissionais da área de contabilidade e fiscalidade expõem dúvidas, partilham informação, legislação, apoiam-se uns aos outros em períodos de muito trabalho, por exemplo, nos dias em que antecede a data-limite de entrega de obrigações fiscais.

Esta profissão, nos últimos meses, tem enfrentado múltiplos desafios devido à pandemia que percorre o mundo inteiro.

Apanhados desprevenidos, os contabilistas certificados tiveram que assimilar em muito pouco tempo, uma vasta quantidade de informação para poder dar resposta aos seus clientes, no que diz respeito a apoios do Governo às empresas que estão ainda hoje a enfrentar graves dificuldades de tesouraria e a envidar todos os esforços para manter os negócios com vida.

Apesar de muitos prazos terem sido prorrogados, os contabilistas certificados tiveram que lidar com novas tarefas como, por exemplo, o tratamento de dados para fazer pedidos de *layoff* pelas empresas, a apresentação de balancetes contabilísticos às instituições financeiras para que as empresas pudessem aceder a linhas de crédito e usufruir de moratórias, a flexibilização de pagamentos à segurança social e à autoridade tributária, entre outros.

Assim como os profissionais de saúde estão na linha da frente no que diz respeito à população infetada e em vigilância em relação à Covid 19, os contabilistas certificados estão na linha da frente no apoio às empresas.

4.1. Identificação do estudo de caso, hipóteses e seleção da amostra

Conforme já referido anteriormente, foi enviado um questionário para um grupo de Facebook destinado apenas a profissionais de contabilidade e fiscalidade, que no momento do envio, era constituído por 18.000 membros.

O objetivo é perceber qual o nível de motivação dos profissionais de contabilidade, tendo em conta o sistema de recompensas que está implementado nas suas respetivas organizações.

Apesar de muita insistência, apenas 225 pessoas responderam ao inquérito, o que equivale a uma taxa de resposta de 1,25%.

O questionário foi dividido em quatro partes, em que a primeira é composta por algumas perguntas pessoais e sobre a situação profissional de cada um, a segunda parte apresenta algumas questões sobre o sistema de recompensas da organização em que os respondentes trabalham, um terceiro grupo de questões relativas ao nível de motivação de cada um e um quarto grupo de questões que versam a temática do impacto da pandemia sobre a atividade profissional dos inquiridos.

4.2. Recolha e análise dos dados

Começando com a caracterização da amostra verifica-se que 86,7% dos inquiridos são do género feminino, enquanto 13,3% das respostas foram dadas por homens (Gráfico 4.1).

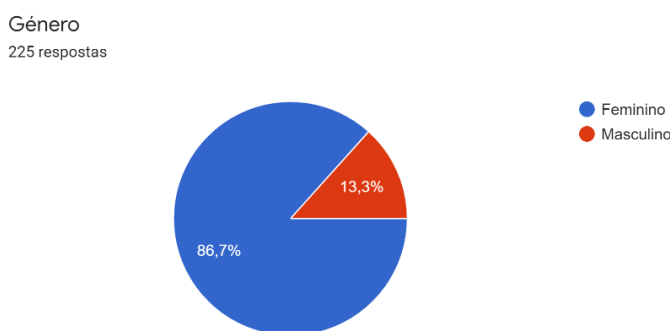


Gráfico 4.1 - Repartição dos respondentes quanto ao género

Fonte: Elaboração própria

Já relativamente à idade, o Gráfico 4.2 mostra-nos que maior parte dos inquiridos têm idades compreendidas entre os 35 e os 45 anos (42,2% dos respondentes), sendo que também há uma percentagem significativa de respondentes entre os 45 e os 55 anos de idade (33,3%).

Idade

225 respostas

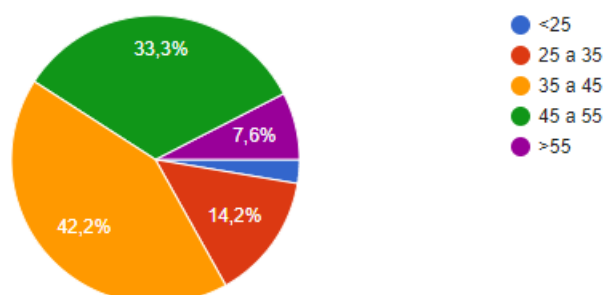


Gráfico 4.2 - Repartição dos respondentes quanto à idade

Fonte: Elaboração própria

A maior parte dos inquiridos é casado ou está em união de facto representando 76,9% da amostra (Gráfico 4.3). É talvez o estado civil que mais exige em termos pessoais. Os contabilistas certificados, apesar de todos os novos desafios, têm ainda de fazer um esforço para não descurar a parte familiar, algo mais fácil de manobrar para quem vive sozinho. Podemos ainda constatar que desta amostra nenhum dos inquiridos é viúvo.

Estado Civil

225 respostas

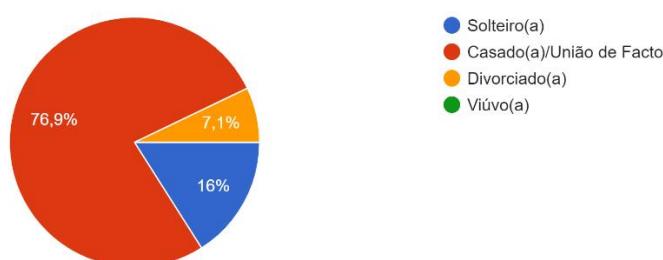


Gráfico 4.3 – Repartição dos respondentes por estado civil

Fonte: Elaboração própria

Em relação às habilitações literárias, mais de metade dos inquiridos possui licenciatura, muito concretamente 64,4% (Gráfico 4.4), situação que seria expectável dadas as exigências atuais do exercício da profissão. Com a exigência laboral da profissão, há muitos

profissionais que já não se sentem motivadas para continuar os estudos após a licenciatura.

No caso dos contabilistas certificados, a licenciatura é suficiente para haver progressão na carreira, a não ser que trabalhem numa atividade mais específica.

Habilitações Literárias

225 respostas

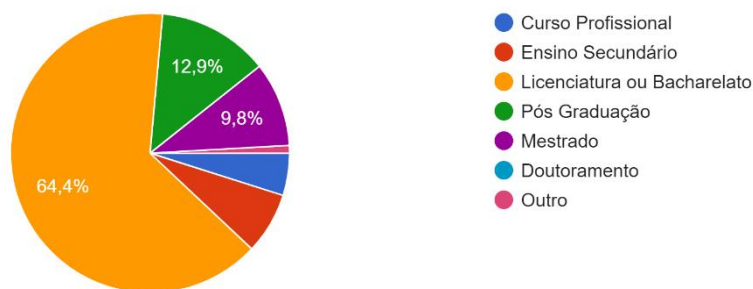


Gráfico 4.4 – Repartição dos respondentes por habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao tipo de vínculo laboral 66,2% dos inquiridos têm contrato sem termo, o que poderá ser um atributo motivador, uma vez que muitos indivíduos procuram estabilidade na vida profissional.

Vínculo Contratual

225 respostas

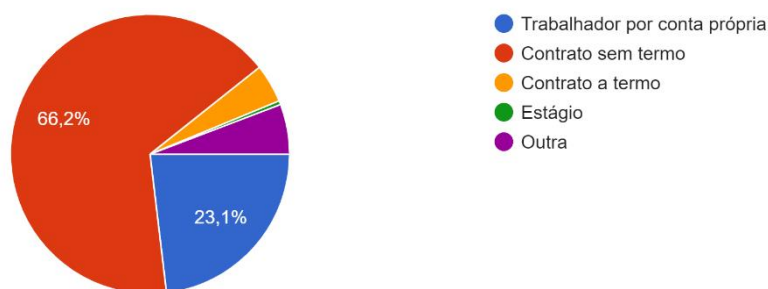


Gráfico 4.5 – Repartição dos respondentes por vínculo contratual

Fonte: Elaboração própria

No que se refere à antiguidade na organização, 70,2% dos inquiridos está há 5 ou mais anos na empresa (Gráfico 4.6) valores que são muito similares ao tipo de vínculo contratual predominante na amostra, que era o contrato sem termo, ou seja, efetivos na organização (Gráfico 4.5). Deste modo, podemos afirmar que os contratos não são recentes, uma vez que maior parte dos inquiridos trabalha na organização há pelo menos cinco anos.

Há quantos anos trabalha na organização?

225 respostas

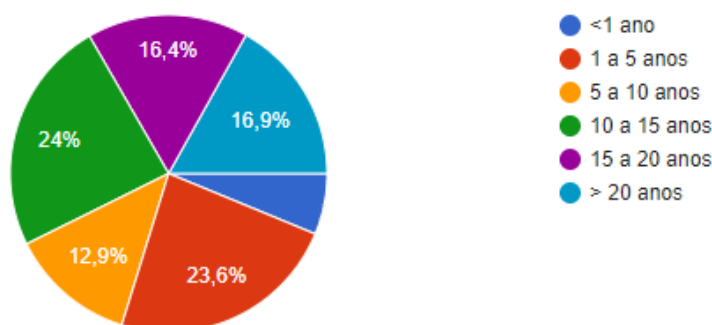


Gráfico 4.6 – Repartição dos respondentes por antiguidade na organização

Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 4.7 mostra que das 225 pessoas que responderam a este questionário, 78,2%, ou seja, a maioria, é Contabilista Certificado.

O grau de contabilista certificado tem sido cada vez mais solicitado por parte dos profissionais de contabilidade. Para poder obter este estatuto é necessário obter aproveitamento no exame de admissão. A admissão na Ordem dos Contabilistas Certificados (OCC) pode também ser um exemplo de motivação, principalmente se houver reconhecimento deste título na organização.

Por exemplo, se um indivíduo trabalha numa determinada organização e ainda não faz parte da OCC, os gestores podem incentivá-lo a fazer o exame de admissão, oferecendo um cargo de maior responsabilidade e/ou um acréscimo de remuneração. É uma ação positiva para o colaborador que fica motivado e executa as suas tarefas com mais satisfação, mas também para os seus superiores, que vêem a produtividade aumentar.

É contabilista certificado?
225 respostas

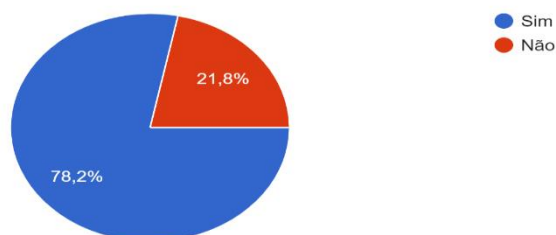


Gráfico 4.7 – Repartição dos respondentes quanto ao facto de serem contabilistas certificados

Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 4.8 temos espelhadas duas realidades bastante semelhantes. Esta situação não surpreende, porque se tivermos em consideração os resultados do Gráfico 4.2., que retrata o escalão etário dos inquiridos e do Gráfico 4.6, que reflete os anos de trabalho na organização, podemos afirmar que assim como temos uma percentagem significativa dos inquiridos com idades compreendidas entre os 45 e 55 anos (33,3%) e que existe uma percentagem elevada que trabalha há mais de 5 anos na organização (70,2%), possivelmente estas pessoas são as que possuem cargos de chefia e supervisão na empresa.

Tem cargo de chefia na organização?
225 respostas

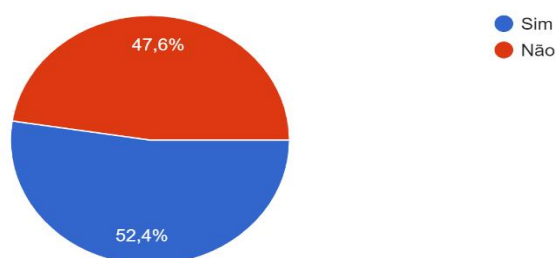


Gráfico 4.8 - Repartição dos respondentes quanto a cargos de chefia na organização

Fonte: Elaboração própria

Sendo as regiões de Lisboa e Porto as que concentram mais população e mais empresas em Portugal (continental e ilhas), é expectável que estas sejam as regiões onde a maior

parte dos inquiridos trabalha. Com efeito, 67,6% dos inquiridos trabalha no Norte do país e na região de Lisboa e Vale do Tejo. O Alentejo é onde trabalha a menor percentagem dos respondentes (Gráfico 4.9).

Região da empresa onde trabalha?

225 respostas

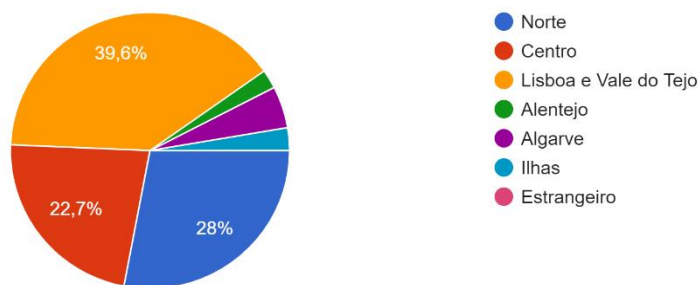


Gráfico 4.9 – Repartição dos inquiridos quanto à região onde efetua o trabalho

Fonte: Elaboração própria

A profissão de contabilista é conhecida por muitos como uma profissão multifacetada, polivalente e bastante trabalhosa, pelo que muitos profissionais para manter o seu trabalho em dia têm de recorrer a horas extra e nos períodos de entrega de obrigações fiscais, trabalhar ainda sábados e domingos, se necessário. Como se pode observar no Gráfico 4.10, 27,1% dos respondentes diz que tem a seu cargo mais de 30 empresas, o que é manifestamente uma carga de trabalho bastante grande.

A quantas empresas presta serviços de contabilidade?

225 respostas

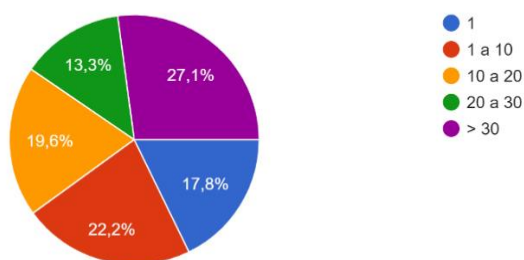


Gráfico 4.10 – Repartição dos inquiridos quanto à quantidade de empresas a quem prestam serviços

Fonte: Elaboração própria

Por outro lado, 40% dos inquiridos refere que tem a seu cargo no máximo 10 empresas, percentagem que é muito similar à dos respondentes que têm a seu cargo 20 ou mais empresas (40,4%), o que uma vez mais revela uma sobrecarga de trabalho para estes profissionais (Gráfico 4.10).

Devido à pandemia que atravessamos as empresas tiveram de fazer alguns ajustes na organização do seu trabalho, uma vez que o Governo decretou a obrigatoriedade de teletrabalho sempre que possível.

Na profissão de contabilista nem sempre esta opção é vantajosa, porque, por um lado, nem todos os colaboradores têm um espaço de trabalho em casa e, por outro lado, para efetuar a contabilidade das várias empresas é necessário ter acesso aos documentos das mesmas, que são na sua maioria físicos e não digitais. Portanto, a falta de espaço também se torna um problema, para não falar que pode haver extravio de faturas, extratos bancários ou outros documentos, pois trata-se de documentos sigilosos.

Ao encontro do que foi exposto anteriormente, podemos verificar pela análise do Gráfico 4.11 que 68,9% dos inquiridos continua a trabalhar no escritório, e 28,4% estão em teletrabalho. Apenas uma percentagem muito reduzida de inquiridos (2,7%) afirma ter de se deslocar ao cliente.

De que modo está a realizar o seu trabalho, tendo em conta o período de pandemia em que vivemos?

225 respostas

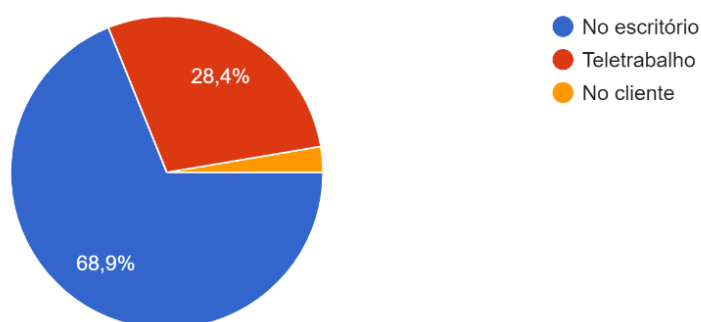


Gráfico 4.11 – Repartição dos respondentes quanto ao local de realização do trabalho

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 5 é apresentada a análise de um grupo de cinco afirmações a que os inquiridos responderam, utilizando uma escala de Likert de 5 pontos, indo de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”). O enunciado das questões encontra-se no Apêndice 1.

A primeira afirmação menciona que o pacote remuneratório é composto por benefícios (para além da remuneração base, ou seja, o salário), à qual 77 inquiridos (34,22%) responderam que discordam totalmente. Por outro lado, 27,11% dos respondentes concorda totalmente com esta afirmação). Observa-se que a percentagem de inquiridos que concordam (total ou parcialmente) com a afirmação (44%) é muito similar à dos respondentes que discordam (total ou parcialmente) com a mesma (42,22%), revelando que nesta matéria as posições (favoráveis e desfavoráveis) dos inquiridos se equilibram.

A segunda afirmação refere que os prémios atribuídos dependem dos objetivos definidos e mais uma vez as respostas com mais afluência são as extremas (discordo totalmente e concordo totalmente), ambas com a mesma percentagem de 29,78%, o que mostra que no que toca a este tipo de recompensas variáveis (incentivos e benefícios) as opiniões são similares. No entanto, há uma maior percentagem de inquiridos que concorda (total ou parcialmente) com a afirmação (44%) comparativamente aos que discordam (total ou parcialmente) com a mesma (39,11%).

A terceira afirmação pretende aferir a opinião dos inquiridos relativamente à justiça da remuneração auferida face ao cargo desempenhado na empresa. Neste caso as escalas com mais respostas são discordo totalmente (35,55%) e concordo (20,89%). De salientar que mais de metade dos respondentes (54,66%) discordam (total ou parcialmente) com a justiça da remuneração que lhe é atribuída contra 32,45% dos respondentes que concordam (total ou parcialmente) que a remuneração auferida é justa tendo em consideração o cargo que desempenham.

A quarta afirmação patente na Tabela 5 refere que a remuneração praticada na empresa está acima da média relativamente ao sector de atividade. Denota-se que uma parte significativa dos respondentes (47,11%) entende que a sua remuneração não é superior à média praticada no sector de atividade em que se encontra, ao passo 31,56% dos inquiridos concorda (total ou parcialmente) com a afirmação.

Por último, a quinta afirmação pretende aferir a opinião dos inquiridos sobre se o plano de benefícios e regalias em vigor na empresa são suficientes para manter os colaboradores na organização, ao qual a maioria dos respondentes, mais concretamente 135 pessoas (60%), respondeu que discorda (total ou parcialmente), o que mostra que a fidelização dos indivíduos à organização, na opinião dos respondentes, não se consegue somente com recompensas monetárias, ou pelo menos, só com este tipo de recompensas monetárias.

Tabela 5 – Frequência e percentagem das respostas à importância da implementação dos sistemas de recompensas

		1	2	3	4	5
1.1. Para além da remuneração de base o seu salário é também composto por benefícios.	Freq.	77	18	31	38	61
	%	34,22	8	13,78	16,89	27,11
1.2. Os prémios, quando atribuídos, dependem do alcance dos objetivos previamente definidos.	Freq.	67	21	38	32	67
	%	29,78	9,33	16,89	14,22	29,78
1.3. Sente que a sua remuneração é justa para o cargo que desempenha.	Freq.	80	43	29	47	26
	%	35,55	19,11	12,89	20,89	11,56
1.4. Os vencimentos praticados pela empresa onde trabalha estão acima da média tendo em conta o sector onde atua.	Freq.	66	40	48	40	31
	%	29,33	17,78	21,33	17,78	13,78
1.5. A empresa onde trabalha tem um plano de benefícios e regalias sociais atrativos e que fideliza os colaboradores.	Freq.	103	32	45	29	16
	%	45,78	14,22	20	12,89	7,11

Legenda: 1 – Discordo Totalmente, 2 – Discordo, 3 – Nem concordo/Nem discordo, 4 – Concordo, 5 – Concordo Totalmente

Fonte: Elaboração própria

Conforme já foi analisado e referido anteriormente, as recompensas não são apenas monetárias. Aliás, nem todas as pessoas se motivam facilmente ou se sentem satisfeitas na organização apenas com prémios e aumento de remunerações. Têm preferência pelo reconhecimento, por seguros de saúde, subsídios de transporte, dias de férias extra, entre outros.

O Gráfico 4.12 reflete a preferência dos inquiridos por vários tipos de recompensas. Deste modo, observa-se que 52,4% dos inquiridos dá mais valor às recompensas monetárias. Contudo, há igualmente um número significativo de inquiridos (26,2%) que valoriza o reconhecimento (que é considerada uma recompensa não monetária). Se compararmos esta questão com as afirmações anteriores, podemos constatar que, apesar de na maioria das frases os inquiridos se terem mostrado satisfeitos com os benefícios em vigor na empresa, não deixam de valorizar a questão monetária em prol do reconhecimento. Com efeito, 64,4% dos inquiridos valorizam as recompensas extrínsecas ou monetárias (designadas no Gráfico 4.12 por monetárias e benefícios).

Os incentivos e recompensas em vigor nas empresas são das medidas mais importantes para um indivíduo quando está à procura de trabalho. Aquando da entrevista de emprego, para além da remuneração base, as pessoas demonstram bastante interesse em saber quais os benefícios que fazem parte do pacote remuneratório.

2.1. Quais os incentivos/recompensas que mais valoriza?

225 respostas

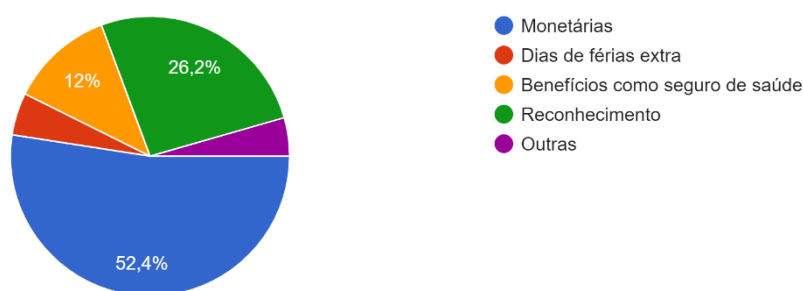


Gráfico 4.12 - Preferências em termos de recompensas

Fonte: Elaboração própria

Apesar de muitas empresas terem apenas para oferecer, em termos monetários, a remuneração base e o subsídio de alimentação, também o seguro de saúde e o subsídio de transporte são contemplados no sistema de recompensas.

No Gráfico 4.13. foram enumerados os incentivos/recompensas mais usuais nas organizações, sendo que o mais vulgar de todos (reconhecido por 32,9% dos inquiridos) continua a ser a recompensa monetária. Relativamente ao reconhecimento 14,2% dos inquiridos refere que também é usual nas empresas, muito embora 26,2% dos respondentes tenham manifestado preferência por este tipo de recompensas (Gráfico 4.12). Consequentemente, podemos ter respondentes que se sintam menos motivados por não terem o reconhecimento que entendem ser merecido, pois isso não é prática corrente na sua organização. Deste modo, por muito motivador que seja receber um prémio, reconhecer o nosso trabalho é uma alavanca para uma melhor produtividade e também um acréscimo para a autoestima, pois o indivíduo sente que tem valor e que o esforço que investe na organização vale a pena. Existem ainda outros incentivos já mencionados como sejam o pagamento do passe social, o pagamento de quilómetros aquando da deslocação a clientes e carro da empresa. Estes incentivos tiveram uma resposta de 32,9% por parte dos inquiridos (e que no questionário estavam englobados na rubrica “Outras”).

2.2. Quais os incentivos/recompensas que vigoram na sua empresa?

225 respostas

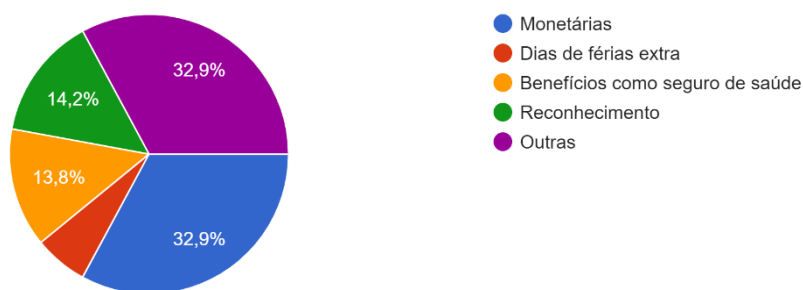


Gráfico 4.13 - Incentivos/recompensas em vigor na empresa

Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 4.14 observa-se que 60,9% dos inquiridos afirma não estar satisfeito com a remuneração que auferem. Podemos comparar este resultado com os valores obtidos nas

respostas à terceira afirmação da Tabela 5, em que mais de metade dos inquiridos (54,66%) respondeu que discordava (total ou parcialmente) com a justiça entre a remuneração auferida e o cargo desempenhado. Na presente questão, como se trata de uma questão de resposta binária (sim/não) então provavelmente os respondentes que na questão 3 da Tabela 5 assinalaram a resposta “não concordo, nem discordo” aqui fossem mais assertivos, porque não tinham a alternativa de “indiferença”.

2.3. Está satisfeito com a remuneração que auferes?
225 respostas

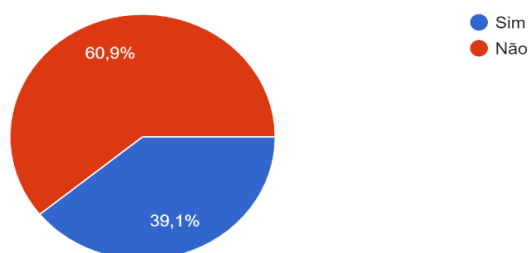


Gráfico 4.14 - Satisfação em relação à remuneração

Fonte: Elaboração própria

Na questão referente à satisfação que o inquirido tem com os benefícios que auferes (Gráfico 4.15) é de realçar que a maioria dos respondentes não está satisfeita com os benefícios que auferes (63,1%). Neste caso, a insatisfação é ligeiramente superior à registada com as remunerações (Gráfico 4.14), pelo que se pode inferir que apesar de as organizações em que maior parte dos inquiridos trabalha terem em vigor sistemas de incentivos e recompensas, os mesmos não são suficientes para deixar os colaboradores satisfeitos.

2.4. Está satisfeito com os benefícios que auferes?
225 respostas

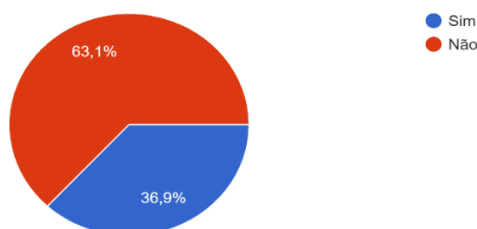


Gráfico 4.15 - Satisfação em relação aos benefícios

Fonte: Elaboração própria

Seguidamente iremos analisar as respostas dadas na terceira parte do questionário direcionada para a motivação. A Tabela 6 apresenta um grupo de oito afirmações, que foram respondidas utilizando uma escala de Likert de 5 pontos, indo de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”). O enunciado das questões encontra-se no Apêndice 1.

A primeira afirmação menciona o vínculo laboral como um fator de motivação e observa-se que mais de metade dos respondentes (51,55%) concorda (total ou parcialmente) com a mesma. Por seu turno somente 12,89% dos inquiridos discorda totalmente com a afirmação.

A segunda afirmação questiona sobre a preocupação da empresa relativamente à motivação dos seus colaboradores. Podemos verificar que 41,78% dos respondentes concordam (total ou parcialmente) com a afirmação, ao passo que 36% discordam (total ou parcialmente) da mesma.

Na terceira afirmação pretende-se aferir se o que mais motiva um indivíduo é a progressão na carreira. Podemos observar que 60% dos respondentes concorda (total ou parcialmente) com a afirmação, pelo que se pode inferir que os inquiridos dão muito valor à progressão na carreira, que na maioria dos casos, traz, após o reconhecimento do seu trabalho, uma recompensa monetária e/ou novos incentivos.

Na quarta afirmação, que menciona que se houvesse mais recompensas a pessoa sentir-se-ia mais motivada, não há dúvidas que grande parte dos respondentes (73,33%) concorda (total ou parcialmente) com esta frase. Uma possível explicação para os respondentes que afirmam discordar (total ou parcialmente) com a afirmação, que são uma percentagem diminuta (8,89%), pode ser o facto de já se sentirem motivados com as recompensas em vigor nas respetivas organizações e/ou preferirem ter recompensas não monetárias como, por exemplo, o reconhecimento.

Na quinta afirmação, em relação à autonomia na empresa, 48,89% dos inquiridos concorda (total ou parcialmente) que se fosse mais autónomo teria melhores resultados e seria mais eficaz no desempenho das suas tarefas. Por vezes, a pessoa que coordena uma equipa de, por exemplo, cinco pessoas, não consegue chegar a todas elas ao mesmo tempo e da mesma maneira. Portanto, se os colaboradores forem mais independentes e autónomos,

conseguem fazer as suas tarefas com mais satisfação, pois é também um voto de confiança. Contudo, nem todos têm essa necessidade ou são mais dependentes, daí algumas respostas nas escalas mais baixas. De salientar que quase 30% dos inquiridos não tem opinião sobre esta temática, ou seja, respondeu que “Não concordo/Nem discordo”.

A sexta afirmação refere que os supervisores influenciam o grau de motivação dos colaboradores. A maioria dos inquiridos (65,33%) concordou (total ou parcialmente) com esta questão. Se o supervisor não tiver o poder de motivar, não souber liderar, não der apoio, os colaboradores vão sentir-se desmotivados. Não é uma tarefa fácil motivar, mas é necessária a boa comunicação entre o supervisor e o colaborador e a ajuda constante.

Não são só os supervisores que influenciam a motivação, mas também os colegas. Na sétima afirmação a maior parte dos inquiridos (73,77%) concorda (total ou parcialmente) que a relação entre os colegas influencia a motivação. Este valor faz todo o sentido, pois se não houver trabalho de equipa e os conflitos forem uma constante numa organização, não só tem como consequência a desmotivação, mas também a insatisfação na execução de tarefas e a baixa produtividade.

Por fim, a oitava afirmação pretende aferir se é costume dar sugestões de melhoria para a motivação e satisfação dos trabalhadores. Mais de metade dos inquiridos (57,33%) concorda (total ou parcialmente) com a afirmação, ao passo que 22,22% dos respondentes discorda (total ou parcialmente) com a mesma. Isto significa que cada vez mais as empresas se importam com a opinião dos colaboradores, até porque dependem deles para terem bons resultados. Outro aspeto positivo, é que o facto de um indivíduo poder dar sugestões e as mesmas serem aceites pela chefia, gerando um aumento da motivação e da satisfação no trabalho e consequentemente a produtividade e a dedicação na execução de tarefas, porque os colaboradores sentem que a organização valoriza a sua opinião.

Para além da importância de perceber o grau de satisfação e motivação dos contabilistas certificados e dos sistemas de recompensas, é relevante também perceber o impacto da pandemia na rotina desta profissão. A última parte do questionário está direccionada para esta temática.

Tabela 6 - Frequência e percentagem das respostas à importância da motivação nas organizações

		1	2	3	4	5
3.1. O atual vínculo de trabalho é um fator de motivação.	Freq.	29	35	45	46	70
	%	12,89	15,56	20	20,44	31,11
3.2. A empresa onde trabalho preocupa-se com a motivação dos seus colaboradores.	Freq.	55	26	50	35	59
	%	24,44	11,56	22,22	15,56	26,22
3.3. O que mais me motiva é progredir na carreira.	Freq.	17	26	47	77	58
	%	7,55	11,56	20,89	34,22	25,78
3.4. Se tivesse mais recompensas na minha empresa, sentir-me-ia mais motivado(a).	Freq.	8	12	40	72	93
	%	3,56	5,33	17,78	32	41,33
3.5. Sinto que com mais autonomia seria mais eficaz no meu trabalho.	Freq.	27	21	67	59	51
	%	12	9,33	29,78	26,22	22,67
3.6. Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação.	Freq.	24	15	39	66	81
	%	10,67	6,67	17,33	29,33	36
3.7. O relacionamento com os colegas influencia a minha motivação.	Freq.	13	13	33	64	102
	%	5,78	5,78	14,67	28,44	45,33
3.8. Na minha organização é costume dar sugestões para melhorar a motivação e satisfação dos trabalhadores.	Freq.	30	20	46	59	70
	%	13,33	8,89	20,45	26,22	31,11

Legenda: 1 – Discordo Totalmente, 2 – Discordo, 3 – Nem concordo/Nem discordo, 4 – Concorde, 5 – Concorde Totalmente

Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 4.16 podemos verificar o impacto da pandemia no volume de trabalho nas diversas organizações. Com toda a informação, documentação e recolha de dados que os contabilistas tiveram de preparar para os seus clientes poderem aderir aos variados apoios, é mais do que evidente que 79,1% dos inquiridos tenha respondido que tem maior carga de trabalho durante esta pandemia.

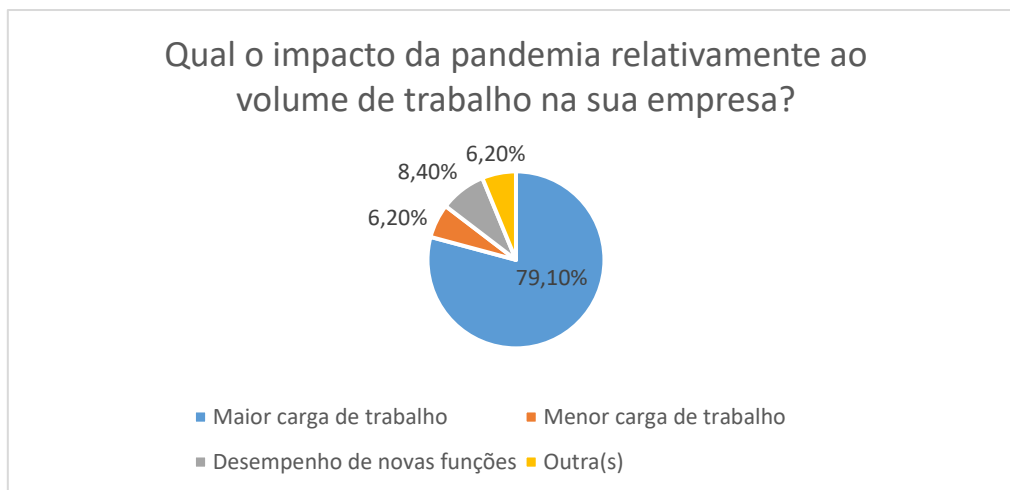


Gráfico 4.16 - Impacto da pandemia no trabalho

Fonte: Elaboração própria

Já no que se refere à questão sobre o impacto da pandemia nos clientes com quem trabalham, mais de metade dos inquiridos (54,7%) assinalou a opção de “outro”, ou seja, na maioria dos casos não houve encerramento nem contratação de pessoal (Gráfico 4.17). Contudo, 31,1% dos inquiridos respondeu que houve despedimento de pessoal. Com a obrigatoriedade de abrir em horários mais reduzidos impostos pelo Governo, e com o medo que as pessoas ganhassem de sair à rua devido ao Covid-19, é normal que as receitas das empresas de comércio tenham sido bastante atingidas por esta pandemia, mais do que as empresas de serviços.

4.2. Qual o impacto da pandemia nos clientes com quem trabalha?
225 respostas

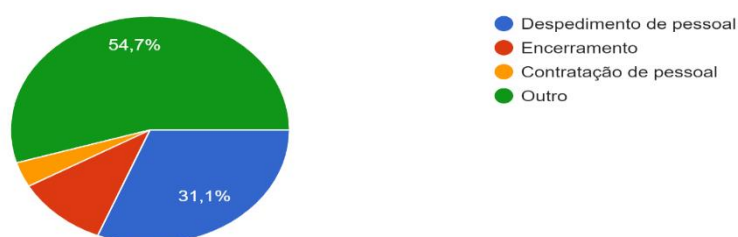


Gráfico 4.17 - Impacto da pandemia nos clientes

Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 4.18, em que se questionou relativamente à evolução da satisfação no trabalho durante o período de confinamento, temos de satisfeito (29,8%) e de insatisfeito (25,8%).

A opção de “muito satisfeito” é a que apresenta a percentagem mais baixa (2,2%), como seria de esperar. Por seu turno, 32,9% dos inquiridos refere que a satisfação se manteve, o que não é necessariamente positivo, se compararmos estes valores com os resultados referentes à análise da importância do sistema de recompensas, em que os inquiridos mostraram claramente que não estavam satisfeitos com a remuneração que auferem e que a mesma não é justa em relação ao cargo que desempenham. O facto de a satisfação se manter pode querer dizer que antes da pandemia já podiam estar desmotivados.

4.3. Durante o período de confinamento como evoluiu a sua satisfação no trabalho?
225 respostas

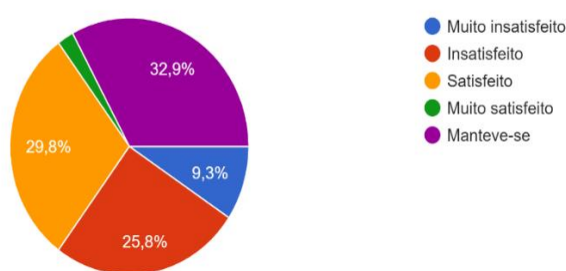


Gráfico 4.18 - Satisfação no trabalho durante o confinamento

Fonte: Elaboração própria

Questionados relativamente à maneira mais satisfatória de exercer a sua atividade durante o período de confinamento, 47,1% das pessoas respondeu que prefere trabalhar no escritório (Gráfico 4.19). Como já tínhamos visto anteriormente (Gráfico 4.11) estas respostas estão alinhadas com o facto da maior parte dos inquiridos ter mencionado que durante o confinamento trabalhou no escritório. Assim, os resultados podem significar que os profissionais, no que diz respeito ao local de trabalho, não exerceram a sua atividade contrariados. Aliás, para complementar este raciocínio também é relevante verificar que 36,9% dos inquiridos refere que gosta de alternar a execução do seu trabalho entre o escritório, o cliente e o trabalho em casa (teletrabalho) (Gráfico 4.19).

4.4. Dada a situação e o período que atravessamos qual para si será a maneira mais satisfatória de exercer a sua atividade:

225 respostas

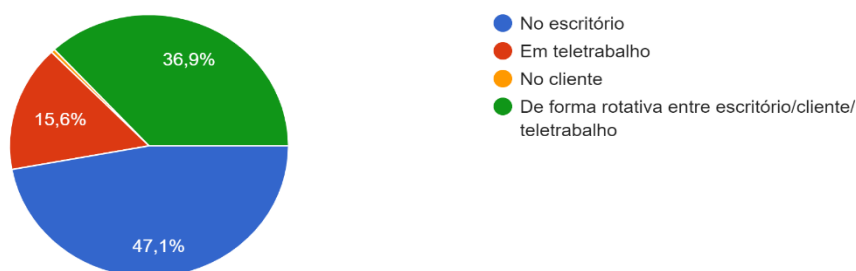


Gráfico 4.19 - Preferência na execução do trabalho

Fonte: Elaboração própria

Por último, uma questão também bastante importante e crucial para o bom desempenho das funções prende-se com o bem-estar físico e psicológico sentido pelos indivíduos durante o período pandémico. A opinião dos respondentes dividiu-se entre “bem” (31,6%), “um pouco mal” (29,8%) e “nem bem nem mal” (26,7%) apresentando valores muito próximos.

A pandemia foi algo imprevisível, que conseguiu revolucionar a rotina de trabalho da maior parte das empresas e da maior parte dos profissionais. No entanto, é positivo verificar que 31,6% diz que se encontra “bem”.

4.5. Ainda tendo em conta a pandemia, como caracteriza o seu bem-estar físico e psicológico?

225 respostas

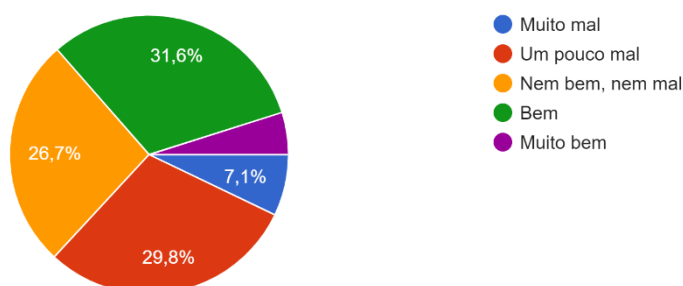


Gráfico 4.20 - Bem-estar físico e psicológico

Fonte: Elaboração própria

4.3 Análise dos resultados

Após a análise das respostas obtidas, podemos verificar relativamente aos dados pessoais que maior parte dos inquiridos são do género feminino, têm idades compreendidas entre os 35 e os 45 anos, são casados ou vivem em união de facto, e são licenciados.

De igual modo, uma percentagem significativa de respondentes tem vínculo contratual sem termo com a empresa onde trabalha, é contabilista certificado, e exerce a sua profissão na região de Lisboa e Vale do Tejo. Relativamente à profissão de contabilista, a maior parte dos inquiridos respondeu que tem à sua responsabilidade mais de 30 empresas e face à situação pandémica têm efetuado, regra geral, o seu trabalho no escritório ou em regime misto (escritório, cliente, teletrabalho).

A segunda parte do questionário, relacionada com o sistema de recompensas em vigor na empresa, tinha como objetivo saber a opinião dos inquiridos em relação ao bom funcionamento do sistema de recompensas, à importância de haver um bom sistema de recompensas e o facto de ele existir ou não na organização onde trabalham.

De uma maneira geral, podemos concluir que, apesar de as organizações em que os inquiridos trabalham terem um sistema de recompensas em vigor, este não estará bem estruturado, uma vez que não é suficiente para manter a satisfação no trabalho. Os profissionais, apesar de receberem incentivos e benefícios, de acordo com o cumprimento de determinados objetivos, não os acham suficientemente atrativos para permanecerem na organização a longo prazo. Os inquiridos dão mais valor às recompensas monetárias, que são estímulos de motivação e satisfação temporárias. Daí a insatisfação relativamente à remuneração e benefícios auferidos.

A terceira parte do questionário tem como objetivo perceber o nível de motivação dos inquiridos e, também, em que aspeto o sistema de recompensas em vigor na organização onde exercem a sua profissão influencia a motivação e satisfação de cada um.

Em relação ao vínculo contratual dos inquiridos, como já tínhamos visto anteriormente, a maior parte tem um contrato sem termo na organização, e parte dessas pessoas afirma que isso é um fator de motivação. Mencionam também que nem sempre a organização se preocupa com os trabalhadores. Apesar de uma parte considerável dos inquiridos (não a maior parte), ter dado importância ao reconhecimento como uma forma de recompensa,

nas questões sobre motivação vêm afirmar que dão maior preferência às recompensas monetárias do que, por exemplo, à progressão na carreira. A recompensa monetária é algo mais eficaz no curto prazo, e não exige tanto esforço como a vontade de progredir na carreira. Para subir de posto, o indivíduo tem de se dedicar, tem de se empenhar para ter reconhecimento, tem de mostrar que é capaz, que é autônomo e responsável. Os prêmios por objetivos atingidos têm unicamente o foco no cumprimento de determinada tarefa num período de tempo previamente definido. A motivação do colaborador é o prêmio e não o trabalho em si.

Tendo em conta as respostas dos inquiridos, podemos concluir que os sistemas de recompensas em vigor nas organizações não são totalmente eficazes.

Podemos também concluir, que o tipo de contrato estabelecido entre a empresa e o colaborador tem influência no grau de motivação, uma vez que as pessoas continuam à procura de estabilidade, embora não tanto quanto antigamente. Hoje em dia, cada vez mais os colaboradores deixam a empresa onde trabalham por melhores condições e perspectivas de progressão na carreira.

Apesar de a maioria dos inquiridos se mostrar satisfeita com os benefícios em vigor na empresa, estes acham que a remuneração que auferem é injusta relativamente ao cargo que ocupam, e aqui provavelmente a maior parte dos inquiridos que o afirmam serão os que têm cargos de chefia, ou seja, mais de metade das pessoas que responderam ao questionário.

O impacto da pandemia teve foco nesta profissão, traduzindo-se em maior carga de trabalho relativamente ao apoio extra que têm dado às empresas.

Avizinham-se tempos difíceis, que necessitarão de um sistema de recompensas bem estruturado, adaptado aos vários cargos e às várias pessoas. Um sistema que zele pela boa comunicação entre a chefia e os seus colaboradores, com o intuito de os manter motivados, satisfeitos e com perspectivas de carreira nas organizações a longo prazo.

Face às conclusões do estudo pode dar-se resposta às questões de investigação formuladas anteriormente.

A questão de investigação 1 refere que a existência de incentivos na organização pode influenciar a motivação dos contabilistas certificados. Os colaboradores mais ambiciosos

e que têm como objetivo evoluir na organização, têm em conta incentivos que não estejam apenas relacionados com o reconhecimento em termos monetários. Segundo os inquiridos, a progressão na carreira, o reconhecimento e o vínculo contratual são fatores importantes de motivação. Deste modo, a questão de investigação 1 está respondida.

A questão de investigação 2 menciona que a existência de benefícios na organização pode influenciar a motivação dos contabilistas certificados. Através das respostas dos inquiridos concluir que este facto se confirma. Conforme já foi mencionado várias vezes nesta pesquisa, os colaboradores dão bastante importância às recompensas na organização, principalmente às monetárias. Os respondentes afirmam ainda que se tivessem mais recompensas se sentiriam mais motivados, conforme podemos verificar na Tabela 6, afirmação número 3.4.

A questão de investigação 3 diz que a existência de recompensas não monetárias pode influenciar a motivação dos contabilistas certificados. Através do questionário podemos concluir que para além das recompensas monetárias, também as não monetárias têm influência na motivação. No Gráfico 4.12 onde se questiona quais os incentivos/recompensas mais valorizados constata-se que a segunda maior percentagem (26,2%) se refere à valorização do reconhecimento.

Por último, a questão de investigação 4 alega que a situação pandémica influenciou o exercício da atividade dos contabilistas certificados e a sua motivação. Pode-se verificar através do gráfico 4.16 que a pandemia trouxe para a maior parte dos profissionais (79,1%) um aumento na carga de trabalho, apesar de a satisfação no trabalho durante o confinamento para muitos dos inquiridos (32,9%) se tenha mantido (Gráfico 4.18). Quando questionados relativamente ao bem-estar físico e psicológico (Gráfico 4.20), os contabilistas certificados dizem estar bem (31,6%).

5. Conclusões

5.1. Contributos do estudo

Assim como tem vindo a ser discutida, ao longo das décadas, a importância dos temas a estudar a motivação é sempre uma preocupação constante em todas as organizações. Um dos componentes chave para manter a motivação de modo que os colaboradores tenham um bom desempenho nas suas tarefas e as possam realizar com eficácia e eficiência, é ter implementado um sistema de recompensas que vá de encontro dos interesses dos colaboradores, garantindo uma produtividade estável e sempre em constante evolução.

O público-alvo escolhido para ser estudado na elaboração desta dissertação, os contabilistas certificados, tem sofrido ao longo dos anos várias oscilações no seu tempo de trabalho, sendo que as obrigações têm vindo a crescer e têm de ser conciliadas com as exigências dos clientes.

As questões de investigação colocadas nesta dissertação vão de encontro a muitas outras investigações semelhantes.

Não basta existir um sistema de recompensas nas organizações. O mesmo deve ser bem estruturado para manter os colaboradores motivados e consequentemente produtivos.

Os colaboradores dão muita importância aos benefícios monetários, embora a motivação que adquirem com os mesmos seja temporária.

Contudo, foi possível concluir através das respostas ao questionário, que os contabilistas certificados que participaram no estudo estão insatisfeitos com as suas remunerações, tendo em conta a sua responsabilidade e o seu cargo na organização. Deste modo, as organizações devem ter em atenção estes aspetos, se pretendem ter colaboradores motivados.

5.2. Limitações do estudo

Uma das limitações da presente investigação prende-se com a dificuldade de obter respostas por parte dos profissionais de contabilidade, que agora mais do que nunca, estão a passar por uma fase de bastante trabalho e não conseguiram dispor de tempo para responder ao questionário.

Uma outra limitação deriva do facto de se ter utilizado uma amostra por conveniência e, como tal, não ser possível proceder à generalização dos resultados obtidos.

5.3. Sugestões para futuras investigações

Uma das sugestões para desenvolver futuros trabalhos de investigação prende-se com a obtenção de uma amostra significativa de contabilistas certificados. De igual modo, seria relevante fazer uma segmentação da amostra consoante a dimensão da empresa onde laboram, o tipo de atividade dos clientes, e o género e a idade dos respondentes.

Seria também interessante fazer entrevistas em grandes empresas, para perceber qual o sistema de recompensas que utilizam, se está bem estruturado e se o mesmo é percecionado como adequado pelos colaboradores, mantendo-os motivados e consequentemente contribuindo para o aumento da produtividade.

5.4. Conclusão final

A elaboração deste estudo procurou abordar a importância dos sistemas de recompensas na motivação e a forma como estas duas temáticas se relacionam.

A motivação é uma temática complexa e teve várias abordagens e teorias ao longo dos anos, desenvolvidas por vários autores, que contribuíram assim para a melhor definição de conceitos e para a melhor interpretação de certos comportamentos e atitudes.

As teorias foram divididas por teorias de conteúdo, em que Maslow é o autor mais conhecido com a sua teoria da hierarquia das necessidades, explicada através de uma pirâmide, em que os indivíduos vão satisfazendo as suas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima, e por fim autorrealização.

Desta teoria surgiram outras como a teoria dos fatores higiénicos e motivacionais de Herzberg em que os fatores higiénicos correspondem às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow e os fatores motivacionais às necessidades de estima e autorrealização.

A Teoria X e a Teoria Y de McGregor também se enquadram nas teorias do conteúdo, em que a Teoria X define indivíduos sem motivação e vontade para assumir responsabilidades, preferindo estar dependente de outras pessoas ao invés de tomar iniciativa. A Teoria Y defende que as pessoas são motivadas pela necessidade de realização pessoal.

Alderfer desenvolveu também uma das teorias de conteúdo, semelhante à teoria de Maslow, mas com os níveis de existência, relacionamento e crescimento.

Por fim, relativamente às teorias de conteúdo, a teoria de McClelland afirma que as necessidades mais importantes são realização, afiliação e poder.

Relativamente às teorias de processo, em que os indivíduos decidem conscientemente se realizam ou não determinada tarefa, foi mencionada a teoria da equidade de Adams, que mostra, como o próprio nome indica, que existe a necessidade de justiça e igualdade nas organizações.

Também a teoria da definição dos objetivos de Locke e Latham faz parte das teorias de processo, e defende a fixação de metas como forma a aumentar o desempenho dos indivíduos nas suas tarefas. Esta teoria deu origem ao acrónimo SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed*).

A teoria das expectativas de Vroom, uma das teorias de processo mais aceites, refere que para que o indivíduo esteja motivado é necessário ter em conta os conceitos de expectativa, instrumentalidade e valência.

Por último, relativamente às teorias de motivação estudadas, temos as teorias de reforço, em que se enquadra a teoria do reforço de Skinner que se baseia nos comportamentos dos indivíduos e suas consequências. Dependendo se o seu comportamento é positivo ou negativo, recebe elogios ou reprimendas.

A motivação está diretamente relacionada com os sistemas de recompensas implementados nas empresas, de modo que estes, se bem estruturados, mantêm a motivação que os colaboradores têm quando estão a executar o seu trabalho.

Os sistemas de recompensas são constituídos por componentes intrínsecas e extrínsecas que os colaboradores recebem, tendo em conta o seu desempenho e contributo para a empresa.

Estes componentes podem estar dependentes de vários fatores como, por exemplo, o cargo que o indivíduo ocupa, a sua evolução na empresa e a sua antiguidade.

Quando a empresa implementa um sistema de recompensas, tem que ter a preocupação de conseguir chegar a todos os colaboradores, visto que nem todos são motivados da mesma maneira.

Apesar de o sistema de recompensas ser uma ferramenta essencial, nem sempre é eficaz, porque as pessoas não são todas iguais, e o que funciona com um membro da equipa pode não funcionar com outro. Daí também serem importantes as avaliações de desempenho. Sendo a motivação um tema muito complexo e com opiniões muito variadas, existe uma grande dificuldade por parte das organizações em manterem as equipas de trabalho motivadas e com os mesmos níveis de motivação.

Para fundamentar o estudo feito, percebemos através do questionário feito aos profissionais de contabilidade, e das respostas dadas, que a motivação está interligada com o sistema de recompensas, no sentido em que os inquiridos para se sentirem motivados e produtivos, dão importância aos benefícios em vigor na empresa e à remuneração (recompensas extrínsecas), mostrando-se insatisfeitos com os mesmos, mas também dão relevância às recompensas intrínsecas (reconhecimento, aumento de responsabilidade).

Um bom sistema de recompensas terá que equilibrar os dois tipos de recompensas, e ser complementado com avaliações de desempenho bem estruturadas, de modo a perceber as necessidades de todos os colaboradores.

Em relação a estas temáticas temos que ter também em conta a situação pandémica que estamos a atravessar e que veio influenciar a motivação dos contabilistas certificados, na medida em que houve um aumento significativo na carga de trabalho. Apesar disso a satisfação no trabalho não diminuiu drasticamente, o que permitiu que estes profissionais continuassem a executar as suas funções e ainda ajudar os seus clientes em novas tarefas relacionadas com os apoios do governo em resposta à pandemia.

Referências Bibliográficas

Adams, J. S. (1965). Inequity in social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 267-299.

Borba, D., & Gomes, D. (2011). Motivação no trabalho. In D. Gomes (Coord.), *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp.241-319). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.

Cardoso, R. C., Cunha, M. P., Cunha, C. C., Neves, P. & Rego, A. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (7ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.

Código do Trabalho (dre.pt) – [HTTPS://DRE.PT/LEGISLACAO-CONSOLIDADA/-/LC/34546475/VIEW](https://dre.pt/legislacao-consolidada/-/LC/34546475/view) Consultado em 20-11-2020.

dspace.bc.uepb.edu.br disponível em:

https://www.google.com/search?q=Teoria+do+Refor%C3%A7o+de+Skinner&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjxhsmO0_XhAhUHxoU-KHQB5BoEQ_AUI-DigB&biw=1366&bih=627#imgrc=rKEqnPBYRO8ziM:&spf=1556553253268 – Consultado em 26-10-2020.

Ganzach, Y., & Fried, I. (2012). The role of intelligence in the formation of well-being: From job rewards to job satisfaction. *Intelligence*, 40 (1), 333-342.

Gil, A. C. (2001). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.

Pacheco, M. A., & Almeida, N. (2005). *Aprender a gerir as organizações no século XXI*. Lisboa: Áreas Editora.

portaldomarketing.com.br disponível em: https://www.google.com/search?biw=1366&bih=627&tbm=isch&sa=1&ei=rR7HXPkBOeM-lwSjwJ7ICg&q=Teoria+ERG+de+Alderfer+&oq=Teoria+ERG+de+Alderfer+&gs_l=img.3.0i30j0i8i30j0i24.19317.19317..20403...0.0..0.80.80.1.....0....2j1..gws-wiz-img.EAz0n_rll1Y#imgrc=aycFD9whjnE9eM:&spf=1556553408238 – Consultado em 26-10-2020.

Rato, I. M. S. (2019). *A Importância dos Sistemas de Recompensa para a Motivação e Satisfação dos Trabalhadores no Sector da Hotelaria* (Dissertação de mestrado). Universidade de Évora, Évora, Portugal. Disponível em: http://rdpc.uevora.pt/bitstream/10174/25619/1/Mestrado-Gest%C3%A3o_Recursos_Humanos-In%C3%AAs_Murteira_da_Silva_Rato-A_impot%C3%A2ncia_dos_sistemas_de_recompensa_para_a_motiva%C3%A7%C3%A3o....pdf - Consultado em 15-09-2020

Reis, F. L. & Silva, V. P. G. (2014). *Capital Humano – Temas para uma boa gestão das organizações*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Rocha, J. A. O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Silva, J. (2014). *Motivar é a chave do sucesso* (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal. Disponível em: https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/3923/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o_JU-LHO_2014.pdf Consultado a 15-09-2020

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* (5º ed.). Lisboa: Lidel.

Vroom (1964). *Work and motivation*. Malabar: Robert E. Krieger Publishing Company, Inc.

Apêndice 1

Questionário: A importância dos sistemas de recompensas para a motivação e satisfação dos trabalhadores no ramo de contabilidade e fiscalidade

Este questionário enquadra-se no âmbito do Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras do ISCAL e destina-se a recolher informação para a elaboração da dissertação de mestrado.

O inquérito terá como objetivo a análise do nível de motivação dos contabilistas certificados e profissionais na área de Contabilidade, tendo em conta os sistemas de recompensas auferidos. Serão também incluídas algumas questões relacionadas com o período de pandemia em que vivemos, para perceber de que modo esta situação afetou a profissão, tendo em conta os temas acima referidos.

Será garantido o anonimato nas respostas dadas, e as mesmas serão utilizadas apenas para fins académicos.

O preenchimento do inquérito tem um tempo estimado (máximo) de 5 (cinco) minutos.

Desde já se agradece a participação de todos, pois sem ela a presente investigação não poderá ser realizada.

Dados Pessoais

1. Género

Feminino

Masculino

2. Idade

<25

25 a 35

35 a 45

45 a 55

>55

3. Estado Civil

Solteiro(a)

Casado(a)/União de Facto

Divorciado(a)

Viúvo(a)

4. Habilitações Literárias

- Curso Profissional
Ensino secundário
Licenciatura
Pós-graduação
Mestrado
Doutoramento
Outro

5. Vínculo Contratual

- Trabalhador por conta própria
Contrato Sem Termo
Contrato a Termo Certo
Estágio
Outra:

6. Há quantos anos trabalha na Organização?

- <1 ano
1 a 5 anos
5 a 10 anos
10 a 15 anos
15 a 20 anos
> 20 anos

7. É Contabilista Certificado?

- Sim
Não

8. Tem cargo de superior hierárquico/supervisor?

- Sim
Não

9. Região da empresa onde trabalha

- Alentejo
Algarve
Centro
Lisboa
Norte
Ilhas
Estrangeiro

10. A quantas empresas presta serviços de contabilidade?

1

1 a 5

De 5 a 10

De 10 a 15

Mais de 15

11. Durante o período de confinamento como realizou o trabalho de contabilidade?

Teletrabalho

No cliente

No escritório onde trabalha

Não realizou

Sistema de recompensas

1. Face às afirmações seguintes refira o seu grau de concordância com as mesmas, utilizando a escala abaixo indicada.

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo em parte

3 - Não concordo nem discordo

4 - Concordo em parte

5 - Concordo totalmente

1.1. Para além da remuneração de base o seu salário é também composto por benefícios.

1.2. Os prémios, quando atribuídos, dependem do alcance dos objetivos previamente definidos.

1.3. Sente que a sua remuneração é justa para o cargo que desempenha.

1.4. Os vencimentos praticados pela empresa onde trabalha estão acima da média tendo em conta o sector onde atua.

1.5. A empresa onde trabalha tem um plano de benefícios e regalias sociais atrativos e que fideliza os colaboradores

2. Responda ainda às seguintes questões:

2.1. Quais os incentivos/recompensas que mais valoriza?

- Monetárias
- Dias de férias extra
- Benefícios como seguro de saúde
- Reconhecimento
- Outras

2.2. Quais os incentivos/recompensas que vigoram na sua empresa?

- Monetários
- Dias de férias extra
- Benefícios como seguro de saúde
- Reconhecimento
- Outros

2.3. Está satisfeito com a remuneração que auferi?

Sim

Não

2.4. Está satisfeito com os benefícios que auferi?

Sim

Não

Motivação no trabalho

3. Face às afirmações seguintes refira o seu grau de concordância com as mesmas, utilizando a escala abaixo indicada:

- 1 - Discordo totalmente
- 2 - Discordo em parte
- 3 - Não concordo nem discordo
- 4 - Concordo em parte
- 5 - Concordo totalmente

3.1. O atual vínculo de trabalho é um fator de motivação.

3.2. A empresa onde trabalho preocupa-se com a motivação dos seus colaboradores.

- 3.3. O que mais me motiva é progredir na carreira.
- 3.4. Se tivesse mais recompensas na minha empresa, sentir-me-ia mais motivado(a).
- 3.5. Sinto que com mais autonomia seria mais eficaz no meu trabalho.
- 3.6. Os meus superiores hierárquicos influenciam os meus níveis de motivação.
- 3.7. O relacionamento com os colegas influencia a minha motivação.
- 3.8. Na minha organização é costume dar sugestões para melhorar a motivação e satisfação dos trabalhadores.

4. Responda ainda às seguintes questões, selecionando as opções que melhor retratam a sua opinião:

4.1. Qual o impacto da pandemia relativamente ao volume de trabalho na sua empresa?

- Maior carga de trabalho
- Menor carga de trabalho
- Desempenho de novas funções
- Outra(s)

4.2. Qual o impacto da pandemia nos clientes com quem trabalha?

- Despedimento de pessoal
- Encerramento
- Contratação de pessoal
- Outro

4.3. Durante o período de confinamento como evoluiu a sua satisfação no trabalho?

- Muito insatisfeito
- Insatisfeito
- Satisfeito
- Muito satisfeito
- Manteve-se

4.4. Dada a situação e o período que atravessamos qual para si será a maneira mais satisfatória de exercer a sua atividade:

- No escritório;
- Em teletrabalho;
- No cliente
- De forma rotativa entre o escritório/cliente/teletrabalho
- Outra

4.5. Ainda tendo em conta a pandemia, como caracteriza o seu bem-estar físico e psicológico?

- Muito mal
- Um pouco mal
- Nem bem, nem mal
- Bem
- Muito bem

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!