

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



ISCAL

O IMPACTO DOS SISTEMAS DE
RECOMPENSAS NA SATISFAÇÃO
NO TRABALHO - ESTUDO DE
CASO NUMA EMPRESA DE
CONSULTORIA

Ana Marisa Faneca Bernardo

Lisboa, dezembro de 2023

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

O IMPACTO DOS SISTEMAS DE
RECOMPENSAS NA SATISFAÇÃO NO
TRABALHO - ESTUDO DE CASO
NUMA EMPRESA DE CONSULTORIA

Ana Marisa Faneca Bernardo

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

Constituição do Júri:

Presidente - Doutora Maria do Rosário Teixeira Justino

Arguente - Doutora Rosa Helena Lutete Geremias

Vogal - Doutora Ana Maria Sotomayor

Lisboa, dezembro de 2023

Dedicatória

A ti avó, espero que tenhas orgulho em mim.

Agradecimentos

Na altura de agradecer é inevitável recordar todo o percurso que fiz até ao dia de hoje. Foram dois anos de mestrado com muito estudo, trabalho, empenho e dedicação. Ao longo destes anos nem todos os dias foram fáceis, mas sempre tive uma certeza, a certeza de que iria concluir a minha dissertação de mestrado e concluir mais um dos meus objetivos de vida.

Ao longo deste percurso, muitas foram as pessoas que de uma maneira ou outra contribuíram para a elaboração desta dissertação. Por isso, cabe-me agora agradecer a todas essas pessoas.

À minha professora de mestrado e orientadora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, pela sua valiosa partilha de conhecimentos, orientação, disponibilidade, ajuda e esclarecimento de dúvidas que surgiram ao longo da realização desta dissertação.

Aos meus pais que me apoiam e nunca duvidam de mim mesmo nos momentos mais difíceis. Em especial à minha mãe pelo seu olhar atento e cuidado para comigo. Espero que um dia consiga retribuir tudo o que fizeram por mim.

Ao meu namorado por ser o meu melhor amigo e confidente desde sempre e me apoiar e acompanhar em tudo. O meu obrigada por acreditares em mim e por me dares força para continuar.

A todas as minhas amigas que de alguma forma contribuíram e me transmitiram confiança.

Às minhas colegas de trabalho que ao longo deste último ano se tornaram amigas e que me apoiaram e ajudaram nesta jornada.

Todas estas pessoas foram fundamentais na elaboração desta dissertação.

Sem vocês esta caminhada teria sido muito mais difícil.

Este projeto também é vosso!

Resumo

A presente dissertação pretende dar o seu contributo para a investigação sobre os sistemas de recompensas e o seu impacto na satisfação no trabalho dos colaboradores, tendo como estudo de caso uma grande empresa prestadora de serviços de consultoria.

O objetivo desta investigação consiste em perceber qual o nível de satisfação dos colaboradores e em que medida o sistema de recompensas implementado na organização tem impacto na satisfação dos trabalhadores.

Quanto à metodologia seguida, em primeiro lugar foi feita uma revisão de literatura sobre os temas apresentados, aplicando-os posteriormente ao estudo de caso. De seguida, foi elaborado um questionário tendo por base o instrumento de mensuração da satisfação no trabalho desenvolvido por Spector, *Job Satisfaction Survey*, tendo como público-alvo os colaboradores da organização em causa.

Através da análise das respostas dos inquiridos que deram o seu contributo respondendo ao questionário, podemos concluir quais as recompensas monetárias e não monetárias que mais são valorizadas/desvalorizadas pelos inquiridos. Assim temos que as recompensas mais valorizadas para os colaboradores são o aumento anual do salário, os prémios de desempenho/produktividade/fim de ano e o seguro de saúde individual/familiar (no que diz respeito às recompensas monetárias), a progressão na carreira, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos inquiridos e a flexibilidade no horário (no que diz respeito às recompensas não monetárias). Em relação às recompensas menos valorizadas temos o telemóvel da empresa, as despesas de representação e as viagens (no contexto das recompensas monetárias), os programas de formação, os dias de férias extra e a autonomia e responsabilidade (inseridas nas recompensas não monetárias).

Por fim, foram identificadas algumas das limitações do presente estudo, designadamente a forma como se selecionou a amostra, bem como foram apontadas algumas sugestões para futuras investigações como, por exemplo, fazer análises comparativas entre duas organizações para avaliar as semelhanças e diferenças nas escolhas feitas pelos inquiridos sobre a importância das recompensas monetárias e não monetárias.

Palavras-chave: sistema de recompensas, recompensas monetárias, recompensas não monetárias, satisfação no trabalho.

Abstract

This dissertation aims to contribute to research into reward systems and their impact on employee job satisfaction, using a large company providing consultancy services as a case study.

The aim of this research is to understand the level of employee satisfaction and what extent the reward system implemented in the organisation has an impact on employee satisfaction.

As for the methodology followed, firstly a literature review was carried out on the topics presented, which were then applied to the case study. Next, a questionnaire was drawn up based on Spector's Job Satisfaction Survey, which measures job satisfaction, targeting the employees of the organisation in question.

By analysing the responses of the respondents who gave their input by answering the questionnaire, we can conclude which monetary and non-monetary rewards are most valued/disvalued by the respondents. In general, the most valued rewards for employees are an annual pay rise, performance/productivity/end-of-year bonuses and individual/family health insurance (as far as monetary rewards are concerned), career progression, a balance between the respondents' personal and professional lives and flexible working hours (as far as non-monetary rewards are concerned). The least valued rewards were the company mobile phone, entertainment expenses and travel (in terms of monetary rewards), training programmes, extra holidays and autonomy and responsibility (in terms of non-monetary rewards).

Some of the limitations of this study were also identified, such as the way in which the sample was selected, as well as some suggestions for future research, such as making comparative analyses between two organisations to assess the similarities and differences in the choices made by respondents about the importance of monetary and non-monetary rewards.

Keywords: reward system, monetary rewards, non-monetary rewards, job satisfaction.

Índice

ÍNDICE DE TABELAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1. RELEVÂNCIA DO TEMA	1
1.2. OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	1
1.3. METODOLOGIA	2
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	3
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1. SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	4
2.1.1. <i>Conceito de satisfação no trabalho.....</i>	<i>4</i>
2.1.2. <i>Teorias sobre satisfação no trabalho.....</i>	<i>5</i>
2.1.3. <i>Instrumentos de medida da satisfação no trabalho.....</i>	<i>12</i>
2.2. SISTEMA DE RECOMPENSAS	18
2.2.1. <i>Conceito e objetivos de um sistema de recompensas.....</i>	<i>18</i>
2.2.2. <i>Componentes de um sistema de recompensas.....</i>	<i>20</i>
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	31
3.1. OBJETIVOS DO ESTUDO E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	31
3.2. INSTRUMENTOS DE PESQUISA	32
3.3. DEFINIÇÃO DA AMOSTRA	35
CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DE DADOS	36
4.1. INTRODUÇÃO	36
4.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	36
4.3. ANÁLISE DE RESULTADOS	43
4.4. RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	69
CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES.....	72
5.1. CONTRIBUTOS DO ESTUDO	72
5.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	74
5.3. SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75

Índice de tabelas

Tabela 1 - Facetas do JSS.....	16
Tabela 2 - Conteúdos das subescalas do JSS.....	17
Tabela 3 - Questionário JSS.....	33
Tabela 4 - Repartição da amostra quanto à idade.....	37
Tabela 5 - Frequências absolutas, relativas e relativas acumuladas da relação entre género e idade	44
Tabela 6 - Frequências absolutas e relativas das respostas às questões sobre a satisfação no trabalho.....	53
Tabela 7 - Resultado das respostas para a dimensão "Remuneração" do JSS.....	56
Tabela 8 - Resultado das respostas para a dimensão "Promoção" do JSS	57
Tabela 9 - Resultado das respostas para a dimensão "Supervisão" do JSS.....	58
Tabela 10 - Resultado das respostas para a dimensão "Benefícios sociais" do JSS.....	59
Tabela 11 - Resultado das respostas por dimensão "Recompensas variáveis" do JSS.....	60
Tabela 12 - Resultado das respostas para a dimensão "Condições de trabalho" do JSS.....	61
Tabela 13 - Resultado das respostas para a dimensão "Colegas de trabalho" do JSS	62
Tabela 14 - Resultado das respostas para a dimensão "Natureza do trabalho" do JSS	62
Tabela 15 - Resultado das respostas para a dimensão "Comunicação" do JSS	63
Tabela 16 - Influência de cada uma das perguntas do JSS no Alpha de Cronbach	64
Tabela 17 - Teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov.....	66
Tabela 18 - Regressão linear satisfação no trabalho global/género.....	67
Tabela 19 - Regressão linear satisfação no trabalho global/habilitações literárias	67
Tabela 20 - Regressão linear satisfação no trabalho global/categoria profissional	68
Tabela 21 - Regressão linear satisfação no trabalho global/antiguidade na organização	68
Tabela 22 - Correlação entre as variáveis idade, estado civil, habilitações literárias, categoria profissional e satisfação no trabalho	69

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Hierarquia das necessidades de Maslow	
Figura 2.2 - Teoria ERC.....	7
Figura 2.3 - Teoria da equidade.....	11
Figura 2.4 -Modelo de Baker para a satisfação no trabalho.....	14
Figura 2.5 - Classificação dos benefícios	25
Figura 2.6 - Estilos de gestão	29

Índice de gráficos

Gráfico 2.1 - Fatores que levam à satisfação e à insatisfação	8
Gráfico 4.1 - Repartição da amostra quanto ao género.....	36
Gráfico 4.2 - Repartição da amostra quanto à idade.....	37
Gráfico 4.3 - Repartição da amostra quanto ao estado civil.....	38
Gráfico 4.4 - Repartição da amostra quanto às habilitações literárias.....	38
Gráfico 4.5 - Repartição da amostra quanto à categoria profissional	39
Gráfico 4.6 - Repartição da amostra quanto à área na qual os inquiridos exercem funções	39
Gráfico 4.7 - Repartição da amostra quanto à antiguidade na organização por intervalos.....	40
Gráfico 4.8 - Repartição da amostra quanto à antiguidade na organização	40
Gráfico 4.9 - Repartição da amostra quanto ao tempo de serviço sob a atual chefia direta por intervalos de tempo	41
Gráfico 4.10 - Tempo de serviço sob a atual chefia direta	42
Gráfico 4.11 - Repartição da amostra quanto à região onde exercem funções	42
Gráfico 4.12 - Repartição da amostra quanto ao tipo de contrato	43
Gráfico 4.13 - Relação entre o género e a idade dos inquiridos	43
Gráfico 4.14 - Relação entre o género e as habilitações literárias dos inquiridos.....	45
Gráfico 4.15 - Relação entre o género dos inquiridos e a sua antiguidade na organização	45
Gráfico 4.16 - Na sua opinião, qual(is) o(s) principal(is) objetivo(s) dos sistemas de recompensa?	46
Gráfico 4.17 - Na sua opinião, qual(is) o(s) principal(is) objetivo(s) dos sistemas de recompensa? (por género)	47
Gráfico 4.18 - Considera que o sistema de recompensas da sua empresa é transparente e conhecido por todos?	48
Gráfico 4.19 - Recompensas monetárias consideradas as mais importantes para os inquiridos	49

Gráfico 4.20 - Recompensas monetárias consideradas as menos importantes para os inquiridos	50
Gráfico 4.21 - Recompensas não monetárias consideradas as mais importantes para os inquiridos.....	51
Gráfico 4.22 - Recompensas não monetárias consideradas as menos importantes para os inquiridos.....	52

Capítulo 1 – Introdução

1.1. Relevância do tema

A satisfação no trabalho em geral é algo que tem vindo a ganhar importância do seio das organizações. Cada vez mais os colaboradores são confrontados com questionários nos quais lhes é pedida a sua opinião sobre várias áreas do seu trabalho, desde tarefas que realizam, remunerações que auferem, relações com os seus colegas de trabalho, entre outros. Estes questionários visam, não só perceber o grau de satisfação no trabalho do colaborador, como também servem como forma de a organização perceber quais são os pontos a melhorar/evoluir dentro da organização e tomar medidas para que tal aconteça. Atualmente, um dos maiores desafios das organizações é conseguirem alcançar os seus objetivos e para isso devem atrair e reter os melhores colaboradores, isto é, os colaboradores que reúnem competências técnicas e comportamentais necessárias ao exercício das suas funções (Sotomayor, 2021). Assim, a organização ao compreender o que leva a uma maior satisfação dos colaboradores e tomar medidas no sentido de aumentar essa mesma satisfação, conseguirá reter os colaboradores e, conseqüentemente, alcançar os objetivos da organização.

Se colaboradores de diversas áreas fossem questionados relativamente ao que os mantém motivados, muito provavelmente a maioria focar-se-ia na questão dos salários (tipo de recompensa monetária). Por isso mesmo, é essencial que as organizações tenham implementado um eficaz sistema de recompensas que se distinga sobretudo pela equidade. Para tal, é importante que a organização tenha em consideração diversos aspetos, nomeadamente se é considerado justo por parte dos colaboradores e se está alinhado com os objetivos financeiros e estratégicos da empresa.

1.2. Objetivos gerais e específicos e questões de investigação

A satisfação no trabalho é um tema que sempre foi relevante, mas nem sempre lhe foi dada a devida importância. Atualmente, temos vindo a assistir a uma preocupação cada vez maior no que diz respeito à satisfação dos colaboradores das organizações, mas será relevante saber se todas as empresas têm esta preocupação, bem como perceber se as empresas se esforçam realmente para aumentar os níveis de satisfação dos seus colaboradores. Paralelamente é pertinente saber que tipo de recompensas (monetárias e/ou não monetárias) provocam maiores níveis de satisfação e de insatisfação dos colaboradores.

Assim, a elaboração desta dissertação tem como principal objetivo compreender qual o impacto do modelo dos sistemas de recompensas na satisfação no trabalho dos colaboradores de uma empresa prestadora de serviços de consultoria.

De modo a atingir os objetivos definidos foi realizada uma revisão de literatura sobre os temas da presente dissertação (satisfação no trabalho e sistemas de recompensas). Para tal, foram consultadas várias fontes, entre as quais livros, artigos científicos, *sites* na *internet* e dissertações de mestrado.

Foram também formuladas as seguintes questões de investigação de modo a ir de encontro aos objetivos da presente investigação:

Questão de investigação 1 – Quais as recompensas monetárias mais valorizadas por parte dos colaboradores?

Questão de investigação 2 – Quais as recompensas monetárias menos valorizadas por parte dos colaboradores?

Questão de investigação 3 – Quais as recompensas não monetárias mais valorizadas por parte dos colaboradores?

Questão de investigação 4 – Quais as recompensas não monetárias menos valorizadas por parte dos colaboradores?

Questão de investigação 5 – Considerando cada uma das 9 facetas do JSS quais os aspetos com os quais, em cada uma delas, os colaboradores estão mais e menos satisfeitos?

Questão de investigação 6 – As variáveis sociodemográficas idade, género, habilitações literárias, categoria profissional e antiguidade influenciam a satisfação no trabalho?

1.3. Metodologia

Seguidamente irá proceder-se à aplicação prática dos conceitos abordados na revisão da literatura a uma grande empresa prestadora de serviços de consultoria.

Existem diversos instrumentos de pesquisa que podem ser utilizados na recolha de dados como, por exemplo, entrevistas, questionários, observação direta, entre outros. Nesta investigação optou-se pela utilização do inquérito por questionário (ver Apêndice 1) como instrumento de recolha de dados, uma vez que este se destaca por conseguir alcançar um maior número de pessoas em simultâneo, não existe influência por parte do investigador, obtêm-se respostas mais rapidamente e existe ainda uma maior liberdade de respostas, uma vez que o questionário

permite manter o anonimato dos inquiridos. Este questionário é constituído por questões fechadas e por questões de resposta aberta estando dividido em três partes: (i) parte um, onde se faz a caracterização da amostra; (ii) parte dois, onde se faz a caracterização do sistema de recompensas e a forma como os colaboradores percebem o mesmo; e (iii) a terceira parte, que versa a satisfação no trabalho, sendo constituída pelas 36 questões que integram o questionário JSS. Relativamente à terceira parte, os inquiridos devem responder a todos os itens utilizando uma escala de *Likert* de cinco pontos, onde um representa “discordo totalmente” e cinco representa “concordo totalmente”.

Os questionários foram aplicados a um conjunto de colaboradores de todas as categorias profissionais da empresa de consultoria selecionada (amostragem por conveniência) e, posteriormente, foi feito um tratamento das respostas dadas pelos colaboradores, tendo sido utilizado o *software* SPSS (versão 29).

1.4. Estrutura da dissertação

A dissertação apresentada está dividida em cinco capítulos.

No capítulo dois é feita uma revisão das teorias sobre a satisfação no trabalho, assim como os seus instrumentos de medida. Neste capítulo são também apresentados o conceito e os objetivos dos sistemas de recompensas e as suas componentes.

No capítulo três é descrita a metodologia utilizada no estudo, sendo mencionadas as questões de investigação e os instrumentos de pesquisa.

No capítulo quatro é feita a análise de dados onde são apresentados os resultados da pesquisa tendo por base a aplicação do questionário aos colaboradores na empresa escolhida. São aplicados instrumentos estatísticos que permitem caracterizar a amostra. No tratamento da informação foi utilizado o *software* SPSS (versão 29).

Por fim, no capítulo cinco são apresentados os principais contributos do estudo, as limitações do mesmo, sugestões para futuras investigações e a conclusão final de toda a investigação.

Capítulo 2 - Revisão de literatura

2.1. Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é um dos temas mais abordados na literatura sobre comportamento organizacional, sendo entendida como uma atitude que afeta positivamente a produtividade e a realização pessoal dos colaboradores. Por isso mesmo, é um tema que tem vindo a interessar estudiosos desde o início do século XX.

Neste sentido, Spector (1997) afirma que quando os colaboradores estão satisfeitos produzem mais e melhor, tendo impactos positivos não só em si próprios, como também nos que os rodeiam e até mesmo nos resultados da própria organização.

2.1.1. Conceito de satisfação no trabalho

Ao longo dos anos a satisfação no trabalho foi definida de diferentes formas de acordo com vários autores. Os primeiros estudos sobre este tema surgiram por volta de 1912, com o modelo taylorista, que defendia que o conceito de satisfação no trabalho estava relacionado com a fadiga e a remuneração e, como tal, influenciava a produtividade dos colaboradores. Durante os anos trinta do século passado o desenvolvimento teórico do conceito de satisfação no trabalho foi alterado fruto de estudos realizados pela Escola das Relações Humanas que comprovaram que as relações sociais entre os trabalhadores e os seus superiores eram mais relevantes para a satisfação do colaborador do que a componente financeira (remunerações). Segundo Locke (1976) a explicação mais ingénua para este conceito é que os incentivos remuneratórios fornecidos de forma isolada contribuem para o aumento da satisfação global no trabalho. Foi com esta alteração da definição que se assistiu a uma transição da forma de ver os colaboradores, isto é, os mesmos deixaram de ser vistos como “atores” para passarem a ser vistos como seres reflexivos, isto é, as organizações passaram a valorizar o fator humano.

Para Locke (1969) a satisfação no trabalho é o resultado da avaliação que o trabalhador faz sobre o seu trabalho resultando uma emoção positiva ou negativa de bem-estar, ou seja, é um estado emocional que possui dois fenómenos: o de alegria (satisfação) e o de sofrimento (insatisfação). Locke (1969, 1976) afirma que os fatores que causam satisfação no trabalho podem ser classificados em dois grupos: (i) eventos como as remunerações, ambiente de trabalho e condições de trabalho; e (ii) agentes do trabalho como a organização em si, os colegas de

trabalho e as chefias. Acrescenta ainda que a satisfação no trabalho pode gerar consequências, não só para o indivíduo, como também para a organização.

Segundo Harris (1989) a satisfação no trabalho é um sentimento que resulta da situação geral do trabalho, sendo influenciada pela capacidade de lidar com diferentes situações, onde se incluem situações de trabalho, motivações e características de personalidade.

Existem algumas divergências no que diz respeito à definição de satisfação no trabalho. Se por um lado existem autores que defendem que a satisfação no trabalho é um estado emocional (como Harris, 1989 e Locke, 1969), por outro lado existem outros autores que consideram a satisfação no trabalho como uma atitude. São exemplos destes autores Rego (2015) que defende que a satisfação no trabalho está relacionada com o tratamento de justiça e de respeito que é dado ao colaborador. Outro exemplo é Robbins (2009) que considera a satisfação no trabalho como a atitude do indivíduo em relação ao trabalho que executa e afirma que as pessoas têm reações ativas às situações de trabalho que não as satisfazem.

Independentemente de qual seja a definição adotada de satisfação no trabalho, podemos dizer que esta afeta a saúde dos colaboradores e, conseqüentemente, o ambiente de trabalho e a vida pessoal dos mesmos.

2.1.2. Teorias sobre satisfação no trabalho

Ao longo dos anos foram desenvolvidas algumas teorias de forma a explicar melhor o que se entende sobre a satisfação no trabalho, nomeadamente a teoria das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores, a teoria das expectativas de Vroom e a teoria da equidade de Adams que serão abordadas de seguida.

2.1.1.1. Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow apoia-se na experiência clínica do autor supondo que as necessidades humanas têm origem biológica e estão dispostas de forma hierárquica (Maslow, 1954). Estes níveis hierárquicos apresentam-se pela seguinte ordem desde a base até ao topo da pirâmide: (i) necessidades fisiológicas, que são as necessidades indispensáveis à sobrevivência do indivíduo e da espécie (Gondim, 2014); (ii) necessidades de segurança, cujo conceito, segundo Maslow (1954), se prende com a estabilidade, entendimento e controlo dos padrões de mudança do ambiente em que uma pessoa se encontra; (iii) necessidades de pertença e amor, também designadas de necessidades sociais, que se entendem como a partilha de afeto com as pessoas que fazem parte do círculo de amizade e intimidade do

indivíduo (Maslow, 1954); (iv) necessidades de estima que compreendem a imagem que as pessoas têm de si mesmas e o desejo de que outras pessoas tenham estima por elas (Maslow, 1954); e (v) necessidades de autoatualização ou autorrealização que, de acordo Maslow (1954), estão relacionadas com a necessidade que o indivíduo tem em se manter atualizado e desenvolver os seus potenciais (Figura 2.1). Estas necessidades são agrupadas em duas categorias: as inferiores (constituídas pelas necessidades fisiológicas e de segurança) e as superiores (constituídas pelas necessidades de pertença e amor ou sociais, de estima e as de autorrealização). Maslow (1954, p. 83) explica que

[a]t once other (and higher) needs emerge and these, rather than physiological hungers, dominate the organism. And when these in turn are satisfied, again new (and still higher) needs emerge, and so on. This is what we mean by saying that the basic human needs are organized into a hierarchy of relative prepotency.

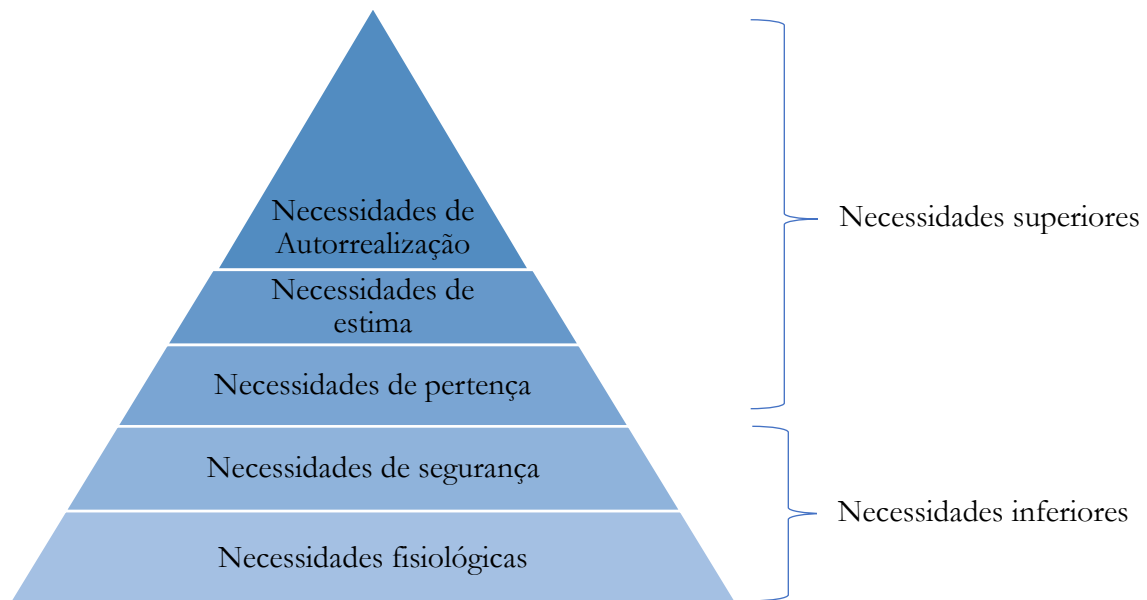


Figura 2.1 - Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Adaptado de Melo, 2010, p. 24

Robbins (2009) afirma que as necessidades superiores são satisfeitas internamente, enquanto as necessidades inferiores são, na maior parte das vezes, satisfeitas externamente quer seja através de remunerações, acordos sindicais e ainda permanência no emprego.

Para além das necessidades mencionadas anteriormente Maslow (1954) faz referência aos desejos de saber e de entender afirmando que estes são considerados menos conhecidos, uma vez que não têm implicações clínicas (o princípio base do conjunto de categorias desenvolvidas por ele mesmo) e ainda às necessidades estéticas que são entendidas como os impulsos à beleza,

simplicidade e ordem (o autor observou estas necessidades em crianças, mas reconhece que podem ser observadas em todas as idades e/ou culturas).

Tal como Robbins (2009, p. 133) afirma, apesar da teoria de Maslow ter sido aceite pela maior parte dos gestores e professores de gestão, esta não fornece comprovação empírica que a valide. Robbins acrescenta ainda que

[e]mbora a hierarquia das necessidades e a sua terminologia permaneçam populares entre os executivos, existe pouco embasamento para afirmar que as necessidades são organizadas de acordo com as dimensões propostas por Maslow, ou que numa necessidade atendida ativa um movimento em direção a um novo nível de necessidade.

Alderfer (1969) agrupou as cinco necessidades da teoria de Maslow em apenas três: (i) existência; (ii) relacionamento; e (iii) crescimento (Figura 2.2).

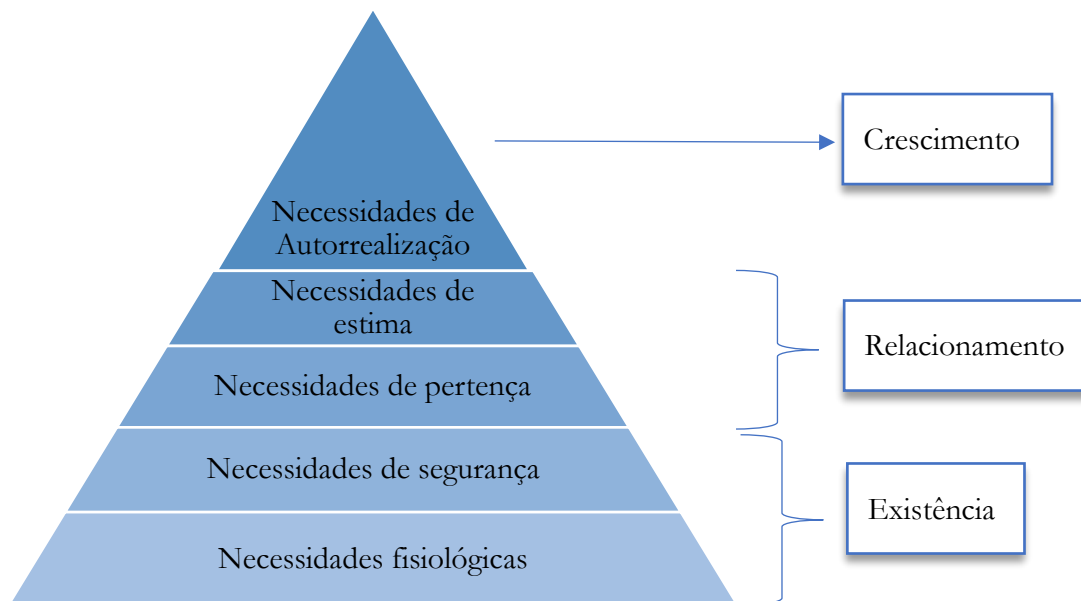


Figura 2.2 - Teoria ERC

Fonte: Elaboração própria

Alderfer defende que a motivação da conduta humana não obedece apenas a um sentido progressivo, mas também regressivo. Salienta ainda que duas necessidades podem estar a influenciar conjuntamente a orientação da pessoa, o que enfraquece a teoria de que as necessidades obedecem a uma hierarquia.

2.1.1.2. Teoria dos dois fatores ou teoria bifatorial de Herzberg

A teoria bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman foi criada a partir da análise da descrição dos indivíduos sobre o que ambicionavam com o seu trabalho destacando o que os fazia sentir

bem e mal nesse mesmo trabalho. Desta análise, os autores puderam concluir que os fatores relacionados com a satisfação centravam-se no próprio indivíduo e nas suas tarefas, enquanto que os fatores relacionados com a insatisfação eram exteriores ao indivíduo (recompensas, benefícios, relação com os colegas de trabalho e ainda a política de gestão da empresa).

Assim, a teoria da motivação bifatorial foi formulada a partir de dois conjuntos de fatores a saber: (i) fatores extrínsecos ou higiénicos, que se referem aos fatores externos e que oscilam entre a condição de insatisfação e a de não insatisfação; e (ii) fatores intrínsecos ou de motivação referentes aos fatores internos que alternam entre a condição de satisfação e a de não satisfação.

Segundo Herzberg, os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes dos fatores que levam à insatisfação no trabalho, ou seja, eliminar fatores que geram insatisfação não quer dizer necessariamente que isso leve à motivação dos funcionários. Quando os fatores são os adequados os indivíduos não estarão insatisfeitos, mas também não estarão satisfeitos. De acordo com o Gráfico 2.1 podemos ver que as oportunidades de crescimento, o reconhecimento, a responsabilidade, o progresso, o trabalho em si mesmo e a realização são fatores que motivam os indivíduos para o trabalho.

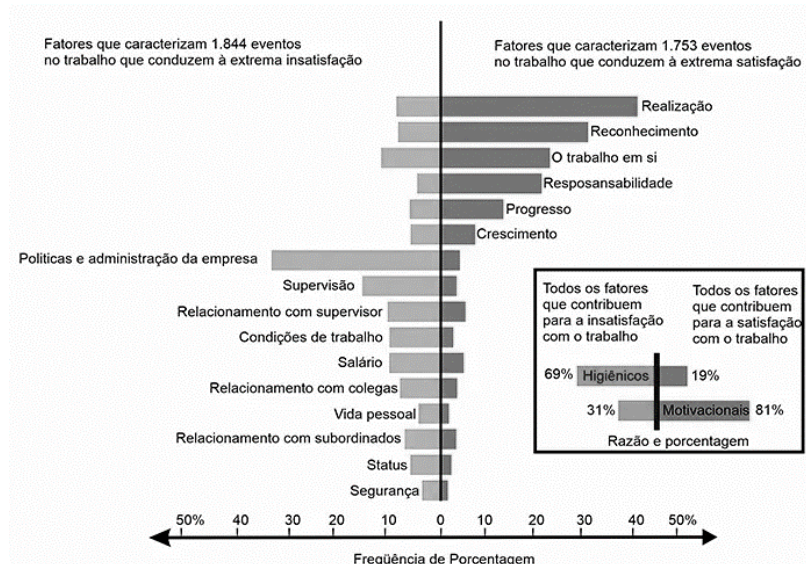


Gráfico 2.1 - Fatores que levam à satisfação e à insatisfação

Fonte: Adaptado de Robbins, 2009

Segundo Robbins (2009) a teoria dos dois fatores foi contestada por diversos motivos, saber designadamente os seguintes: (i) a fiabilidade da metodologia de Herzberg é questionável; (ii)

não foi utilizada uma medida geral para a satisfação; (iii) a teoria é inconsistente com pesquisas anteriores; e (iv) apesar de Herzberg pressupor uma relação entre satisfação e produtividade, a metodologia de pesquisa utilizada foca-se apenas na satisfação.

Para Kanfer (1992) as teorias que têm como base as necessidades são consideradas teorias distantes da ação, uma vez que estas pretendem identificar as necessidades e os desejos pessoais.

Para Gondim (2014) atribuir a motivação a necessidades de origem biológica e psicológica é considerá-la como sendo de âmbito pessoal e pouco suscetível a mudanças por força da intervenção externa.

Spector (2003) fez críticas à teoria de Herzberg pelo facto dos próprios trabalhadores classificarem os eventos como sendo satisfatórios ou insatisfatórios, uma vez que estes têm tendência para colocarem a culpa da sua insatisfação em fatores extrínsecos e da satisfação em fatores intrínsecos.

No entanto e apesar de todas as críticas, a teoria de Herzberg foi muito divulgada e poucas são as pessoas que ocupam cargos executivos que não conhecem as suas recomendações (Robbins, 2009).

2.1.1.3. Teoria das expectativas

A teoria das expectativas de Victor Vroom (1995) considera que a motivação é de natureza emocional e consciente. Sustenta igualmente que a motivação é ativada quando o indivíduo é levado a escolher entre vários planos de ação e que esta escolha está relacionada tanto com as expectativas individuais, como com a avaliação das consequências de cada uma das alternativas de ação (Gondim, 2014).

A escolha resulta da combinação de três conceitos cognitivos: (i) valência, que corresponde ao valor que o indivíduo dá à recompensa num determinado momento, ou seja, é o que faz a pessoa estar motivada/atraída para a busca de um determinado resultado; (ii) instrumentalidade, que está relacionada com a probabilidade que existe de se receber a recompensa desejada; e (iii) nível de expectativa, que corresponde àquilo onde se pretende chegar tendo determinado nível de esforço, ou seja, é a capacidade do indivíduo antecipar os resultados e visualizar a sua concretização (Bergamini, 1998).

Robbins (2009, p. 148) examina as três relações da teoria das expectativas, sendo que todas devem ser respondidas positivamente pelos funcionários para que sua motivação seja maximizada

Primeiro, se eu me esforçar ao máximo, isso será reconhecido em minha avaliação de desempenho? [...] Segundo, se eu obtiver uma boa avaliação de desempenho, isto resultará em alguma recompensa organizacional? [...] Finalmente, se eu receber alguma recompensa, ela será atraente para mim?

Pode-se dizer que esta teoria ajuda a explicar a razão pela qual os trabalhadores não se sentem motivados com o seu trabalho e fazem apenas o mínimo indispensável para se manterem empregados. Esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a ter um determinado nível de esforço quando este esforço resultar numa boa avaliação de desempenho. Por seu turno, uma boa avaliação de desempenho vai levar a recompensas organizacionais e estas recompensas vão de encontro às metas pessoais do colaborador (Robbins, 2009).

A teoria das expectativas de Vroom tem uma vantagem em relação às teorias baseadas nas necessidades, uma vez que tem em consideração as diferenças dos indivíduos e valoriza o lado racional das pessoas (Ferreira *et al.*, 2006).

2.1.1.4. Teoria da equidade

Segundo a teoria da equidade cada indivíduo tende a comparar o que lhe é oferecido como recompensa pelo seu desempenho com aquilo que é oferecido a indivíduos semelhantes a ele (Adams, 1963). Os trabalhadores comparam as entradas ou *inputs* (experiência, competência, educação e esforço) e os resultados ou *outcomes* obtidos (reconhecimentos, remuneração, aumentos) com as experiências e resultados obtidos dos outros indivíduos (Robbins, 2009). Adams (1963) sugere que esta comparação seja realizada através do rácio entre *outcomes* e *inputs*. Quando um determinado trabalhador compara o que este dá à organização e o que recebe da mesma podem surgir situações de equidade e iniquidade. Quando o rácio do trabalhador em causa é semelhante ao rácio do outro trabalhador com o qual se está a comparar, este estará perante uma situação de equidade. No entanto, esta equidade nem sempre se verifica e, em certos casos, o rácio poderá ser superior ou inferior ao do outro indivíduo estando assim o trabalhador perante uma situação de iniquidade (Figura 2.3).

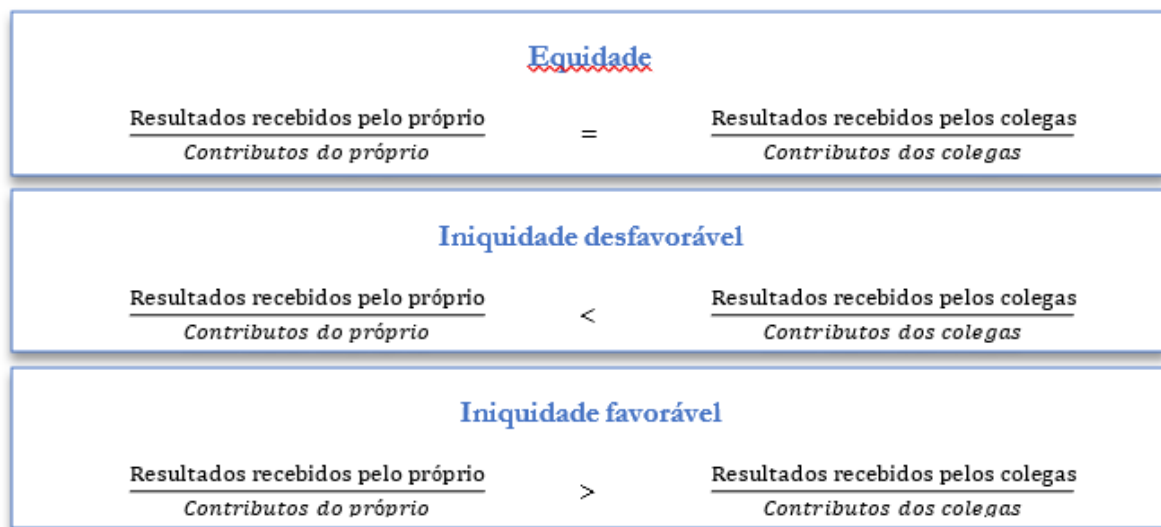


Figura 2.3 - Teoria da equidade

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

De salientar que o facto de existir uma iniquidade não é necessariamente uma situação negativa, uma vez que esta iniquidade pode surgir do facto de o indivíduo que faz a comparação ser mais recompensado pelo seu desempenho na organização do que os seus colegas que executam as mesmas tarefas.

Cunha *et al.* (2007) afirmam que a perceção do indivíduo poderá não ser objetiva ao fazer a medição da relação entre os seus ganhos e os seus contributos. Assim, a equidade é um fenómeno perceptivo e não um dado objetivo.

Para Adams (1963) os indivíduos que contribuem mais para a organização esperam receber mais recompensas. Assim sendo, esta teoria fornece orientações para que se possa compreender melhor os vários tipos de relacionamento social existentes em ambiente de trabalho.

A teoria da equidade tem uma forte relação com as remunerações e com a distribuição de vantagens e/ou reconhecimento entre os colaboradores. Assim, se estes processos não forem bem conduzidos podem criar um ambiente de trabalho onde haja um sentimento de injustiça e conseqüentemente onde não existam incentivos para que exista motivação no trabalho (Ferreira *et al.*, 2006). Quando um colaborador se vê perante uma situação de injustiça tende a tomar atitudes de forma a atingir a equidade. Estas atitudes podem assumir a forma de uma diminuição dos seus *inputs* ou, por outro lado, a exigência de uma promoção ou um aumento salarial (Gomes & Borba, 2011).

Segundo Adams (1965) as situações de iniquidade têm algumas consequências nomeadamente: (i) a iniquidade pode provocar um estado de tensão no colaborador; (ii) a tensão é proporcional à magnitude da iniquidade; (iii) a tensão gerada motiva o indivíduo para a redução da mesma; e (iv) a motivação para a redução dessa tensão é proporcional à iniquidade percebida pelo indivíduo. Para Adams, o colaborador poderá tentar recuperar a equidade de diferentes formas designadamente: (i) alterar os seus *inputs*; (ii) alterar os seus *outcomes*; (iii) distorção cognitiva dos *inputs* ou dos *outcomes*; (iv) abandonar a tarefa; (v) executar as tarefas solicitadas de modo a alterar os *inputs* e os *outcomes* derivados da comparação com o outro; e (vi) alterar a pessoa com o qual se compara. De todas estas possibilidades, o indivíduo irá escolher aquela que considera mais viável, tendo sempre em atenção o tipo de situação que levou à falta de equidade.

2.1.3. Instrumentos de medida da satisfação no trabalho

Ao longo dos anos foram vários os estudos realizados no âmbito da satisfação no trabalho. Nestes estudos foram utilizados diferentes instrumentos de avaliação das variáveis que influenciam a satisfação dos colaboradores.

Com base na pesquisa realizada constata-se que o instrumento mais utilizado nos estudos da satisfação no trabalho são os questionários. Dentro destes existe uma grande variedade, apresentando cada um características e objetivos próprios.

As medidas de satisfação mais utilizadas são as seguintes: (i) *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) (Weiss, Dawis, England, e Lofquist, 1967); (ii) *Job Descriptive Index* (JDI) (Smith, Kendall, & Hulin, 1969, citados por Stanton *et al.*, 2001); (iii) *Job Diagnostic Survey* (JDS) (Hackman & Oldham, 1975); (iv) *Job Satisfaction Survey* (JSS) (Spector, 1997); e (v) *Job in General Scale* (JIG) (Ironson, Smith, Brannick, Gibson, & Paul, 1989).

2.1.3.1. Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

O *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) surge após a realização de vários estudos desenvolvidos por Weiss, Dawis, England e Lofquist (1967), no âmbito do Work Adjustment Project na University of Minnesota. É um instrumento de autopreenchimento e é acessível a todos os indivíduos independentemente do seu nível de escolaridade. O MSQ inclui cem itens que permitem avaliar vinte dimensões (cada uma com cinco questões) da satisfação no trabalho (Ahmadi & Alireza, 2007). As dimensões incluídas no MSQ fazem referência a diferentes aspetos nomeadamente: atividade; independência; variedade; estatuto social; valores morais; segurança e estabilidade que o emprego oferece; serviço social; autoridade; utilização das

capacidades; responsabilidade; criatividade; realização pessoal que se obtém com o trabalho; progressão profissional; políticas da instituição; compensação; supervisão-relações humanas; supervisão-técnica; reconhecimento por fazer um bom trabalho e, por último, explora a dimensão dos colegas de trabalho e as condições gerais de trabalho (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967).

Existem três versões deste instrumento: duas em formato completo (1977 e 1967) e uma em formato reduzido. De modo geral, os autores aconselham a utilização do instrumento na sua versão mais longa, uma vez que fornece informação de uma forma mais extensiva. A versão reduzida do MSQ inclui apenas vinte itens retirados da versão original do instrumento, que melhor representam as dimensões avaliadas pelo questionário na sua versão completa (Ahmadi & Alireza, 2007). Cada item é respondido pelo colaborador numa escala de Likert com cinco alternativas de resposta, oscilando entre muito insatisfeito (pontuação 1) e muito satisfeito (pontuação 5). Assim, a pontuação total da versão reduzida do MSQ pode variar entre vinte e cem pontos (Jewell, Beavers, Kirby, & Flowers, 2001). A versão reduzida do MSQ é constituída por itens que representam um aspeto intrínseco (MSQI) e extrínseco (MSQE) da situação laboral. A primeira refere-se ao que os colaboradores sentem acerca da natureza das tarefas do trabalho (Spector, 1997), e a segunda refere-se ao que os colaboradores sentem em relação a aspetos do trabalho que são externos às tarefas (como, por exemplo, o salário). Para além destes, existem itens que não se enquadrando nas duas subescalas anteriores, são considerados itens gerais de satisfação no trabalho.

Hirschfeld (2000) refere que, apesar de teoricamente existir uma distinção entre satisfação intrínseca e satisfação extrínseca e evidência empírica que confirma a divisão do instrumento em duas subescalas alguns investigadores (como Schriesheim *et al.*, 1993 e Spector, 1997) sugerem que as subescalas como definidas pelos autores no manual do MSQ – versão reduzida, têm uma validade inferior à que seria desejável.

Ainda assim, o MSQ revela-se fundamental uma vez que é um instrumento de fácil e rápida utilização, aplicável a qualquer organização e permite perceber qual o grau de satisfação dos colaboradores (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967).

2.1.3.2. Job Descriptive Index (JDI)

O *Job Descriptive Index* (JDI), inicialmente desenvolvido por Smith, Kendall e Hulin (1969, citados por Stanton *et al.*, 2001), tem sido utilizado pelos mais diversos tipos de organizações pela sua

fácil utilização. O JDI que contém o JIG (que abordaremos mais à frente) é uma escala usada para medir os cinco principais fatores associados à satisfação no trabalho. Stanton *et al.* (2001) apresentam uma versão reduzida do JDI, que preserva as suas qualidades e características, e o torna mais fácil de utilizar. Esta versão reduzida preserva muitas das características da versão inicial, mais extensa (*full-length*), com a vantagem de reduzir o número de itens, o tempo de administração e o tempo requerido para análise dos resultados obtidos.

Este instrumento avalia cinco dimensões da satisfação: satisfação com o trabalho, satisfação com as promoções, satisfação com o salário, satisfação com a supervisão e satisfação com os colegas de trabalho. Estas dimensões são avaliadas com base em setenta e dois itens que procuram descrever o trabalho e são respondidos tendo por base três opções: “sim”, “não” e “não sabe”. Cook, Hepworth, Wall e Warr (1981, citados por Abdulla, 2009) referem que existem alguns itens que não se aplicam a todos os grupos de trabalhadores.

Baker (2002) apresenta um modelo onde resume as nove grandes áreas que, de acordo com o autor, influenciam a satisfação profissional: motivação, necessidade de realização profissional, estrutura profissional inicial, consideração do líder, autonomia, *feedback*, variedade do trabalho, identidade da tarefa e desempenho de tarefas significativas (Figura 2.4). A falta de satisfação profissional induz o absentismo e este gera uma vontade de mudança.

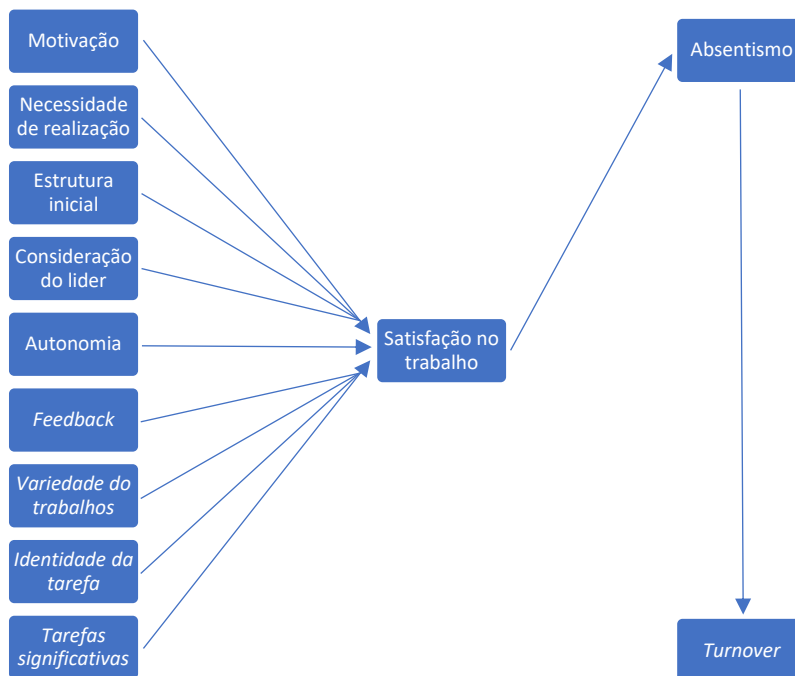


Figura 2.4 -Modelo de Baker para a satisfação no trabalho

Fonte: Adaptado de Baker, 2002, p. 37

Alguns investigadores portugueses (como Graça, 1999 e Ferreira, 2006), que efetuaram trabalhos na área da saúde, identificam outros fatores também eles considerados importantes na avaliação da satisfação profissional. Isto corrobora a ideia de Clark e Watson (citados por Stanton *et al.*, 2001), que afirmam que o trabalho de desenvolvimento de uma escala de avaliação da satisfação no trabalho nunca está completo. A forma como os indivíduos encaram a satisfação no trabalho é influenciada pela dinâmica do tempo, a aquisição de novos conhecimentos e o desenvolvimento de novas tecnologias.

2.1.3.3. Job Diagnostic Survey (JDS)

O *Job Diagnostic Survey* – JDS foi desenvolvido por Hackman e Oldham (1975) e teve como base as características do trabalho e a forma como estas podem ser ajustadas de modo a proporcionarem satisfação. Este modelo permite fazer um diagnóstico de forma a melhorar a prática e verificar o impacto das implementações efetuadas com vista à melhoria dos resultados. O modelo de Hackman e Oldham (1975) assenta em três componentes: (i) as cinco características do posto; (ii) os três estados psicológicos críticos; e (iii) os resultados ou impactos. As cinco características referem-se às cinco dimensões que o modelo apresenta: a identidade (efetuar um ciclo de trabalho completo e que seja identificável, com princípio meio e fim); o significado da tarefa (o impacto que o trabalho possa ter na vida de outras pessoas, dentro ou fora da organização); a variedade de competências (a necessidade de usar habilidades e competências diferentes para efetuar o trabalho); a autonomia (o grau de independência que o trabalho dá ao trabalhador para decidir como o executar); e o *feedback* (o grau em que a realização do trabalho dá ao executante informação) (Hackman & Oldham, 1975).

Destas dimensões resultam os três estados psicológicos críticos: a relevância percebida (a potencialidade do posto de trabalho ser significativo para o indivíduo sendo determinada pela variedade de competências e, identidade e significado da tarefa); responsabilidade (o sentimento de responsabilidade pelos resultados do trabalho, o que supõe elevada autonomia); e o conhecimento dos resultados do trabalho (o grau de conhecimento da eficácia na execução do seu trabalho). Das características do trabalho, mediados pelos três estados psicológicos críticos, surgem os resultados: a motivação intrínseca; a satisfação com o trabalho e com o desenvolvimento pessoal; a qualidade do trabalho; e diminuição de absentismo e do *turnover* (Hackman & Oldham, 1975).

O modelo JDS é composto por subescalas (de dois a cinco itens cada) que medem a natureza do trabalho e das tarefas, a motivação, a personalidade, os estados psicológicos e as reações ao

trabalho. Os inquiridos respondem segundo uma escala de Likert de sete pontos, que vai de extremamente insatisfeito a extremamente satisfeito.

A estrutura fatorial do JDS tem-se revelado instável, quer quanto ao número de fatores, quer quanto ao número de itens, levantando alguns condicionalismos à utilização deste instrumento.

Apesar da sua popularidade, este modelo tem sido alvo de diversas críticas. Estes problemas associados à validação do JDS prendem-se essencialmente com a sua dimensionalidade fatorial, a baixa discriminação dos fatores, as metodologias de análise fatorial utilizadas e a existência de artefactos metodológicos resultantes dos diferentes formatos de resposta presentes no inventário.

2.1.3.4. Job Satisfaction Survey (JSS)

O *Job Satisfaction Survey* (JSS), desenvolvido por Spector (1997), tem como objetivo medir a satisfação no trabalho. Para isso tem em consideração nove dimensões consideradas as mais significativas para mensurar a satisfação no trabalho, a saber: (i) remuneração; (ii) promoção; (iii) supervisão; (iv) benefícios sociais; (v) recompensas variáveis; (vi) condições de trabalho; (vii) colegas de trabalho; (viii) natureza do trabalho; e (ix) comunicação (Tabela 1).

Tabela 1 - Facetas do JSS

Facetas	Descrição
Remuneração	Satisfação com pagamento e com os aumentos salariais
Promoção	Satisfação com as oportunidades de promoção
Supervisão	Satisfação com o superior hierárquico imediato
Benefícios sociais	Satisfação com os benefícios extra
Recompensas variáveis	Satisfação com as recompensas (não necessariamente monetárias) atribuídas em função de uma boa <i>performance</i>
Condições de trabalho	Satisfação com as regras e processos
Colegas de trabalho	Satisfação com os colegas de trabalho
Natureza do trabalho	Satisfação com o tipo de trabalho que faz
Comunicação	Satisfação com a comunicação dentro da organização

Fonte: Adaptado de Spector (1997, p. 8)

O questionário é composto por trinta e seis itens, o que corresponde a quatro itens por cada uma das nove dimensões, medidas através de uma escala de Likert de cinco pontos, sendo que esta escala varia desde um (discordo totalmente) a cinco (concordo totalmente). Este questionário ao analisar as nove dimensões da satisfação no trabalho também permite obter um índice de satisfação global (Tabela 2).

Segundo Spector (1997) cada uma das subescalas produz uma classificação da faceta considerada em separado e o total de todos os itens dá a classificação global. Para se obter a classificação final para cada um dos colaboradores têm de se somar todas as respostas individuais e obter o correspondente valor médio.

Tabela 2 - Conteúdos das subescalas do JSS

Subescala	Número do item
Remuneração	1, 10r, 19r, 28
Promoção	2r, 11, 20, 33
Supervisão	3, 12r, 21r, 30
Benefícios sociais	4r, 13, 22, 29r
Recompensas variáveis	5, 14r, 23r, 32r
Condições de trabalho	6r, 15, 24r, 31r
Colegas de trabalho	7, 16r, 25, 34r
Natureza do trabalho	8r, 17, 27, 35
Comunicação	9, 18r, 26r, 36r

Fonte: Adaptado de Spector, 1997, p. 9

Na análise dos questionários deve-se ter em atenção que os itens cujo número vem seguido pela letra “r” (*r – reverse scoring*) significa que o um em vez de significar “discordo totalmente” deverá ser lido como “concordo totalmente”, enquanto o cinco deve ser lido como “discordo totalmente” (em vez de “concordo totalmente”). Isto ocorre, porque são afirmações que traduzem insatisfação. A Tabela 2 mostra como deve ser contabilizado cada um dos itens.

De acordo com Spector (1997) se a média da pontuação das respostas ao item for igual ou superior a 4 representa satisfação, enquanto se a média de respostas for igual ou inferior a 3 representa insatisfação. Se a média da pontuação estiver entre 3 e 4 é ambígua.

2.1.3.5. Job in General Scale (JIG)

Por fim, o *Job in General Scale* (JIG), elaborado por Ironson, Smith, Brannick, Gibson e Paul (1989) tem como objetivo avaliar a satisfação no trabalho em geral, em vez de analisar as várias dimensões do trabalho. Este questionário permaneceu no seu formato original de dezoito itens, em que cada item é constituído por uma frase curta sobre o trabalho em geral. Como Reynolds e Richmond (1978, p. 18) afirmam a eficiência do instrumento de medição é uma preocupação constante, ou seja, «[k]eep it as brief as possible to do the job needed». Em termos de estrutura apresenta-se semelhante à do JDI. Assim, são apresentadas várias frases relacionadas com o trabalho, e os inquiridos têm de responder considerando uma das três opções possíveis: “Sim”, “Não sabe” e “Não”.

Este instrumento apresenta uma boa fiabilidade e correlaciona-se bem com outras escalas de satisfação geral no trabalho.

2.2. Sistema de recompensas

2.2.1. Conceito e objetivos de um sistema de recompensas

Ao longo dos últimos anos a preocupação por parte das organizações com a gestão de recursos humanos (GRH) tem vindo a aumentar.

Segundo Rocha (1997) há alguns anos as empresas pagavam o salário mínimo estipulado e limitavam-se ao cumprimento dos requisitos mínimos no que diz respeito à higiene e segurança no trabalho. Isto fez com que os níveis de satisfação dos colaboradores fossem baixos, assim como a sua motivação e o compromisso para com a organização, pelo que se tornou imperativo repensar o modo como os sistemas de recompensas eram concebidos. Com o passar dos anos e com a alteração das mentalidades, a gestão do sistema de recompensas tem constituído um grande desafio para a GRH.

O conceito de sistema de recompensas tem várias definições. Sotomayor (2021, p. 175) afirma que

[o] sistema de recompensas é um elemento-chave na GRH. Essa importância advém-lhe, não apenas pela função motivadora ou desmotivadora que pode desempenhar junto dos colaboradores da organização, mas sobretudo pelas relações que estabelece com as outras práticas de GRH (como, por exemplo, recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, formação e gestão de competências)».

Camara (2000, p. 87) define sistema de recompensas como um

[c]onjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da Empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade».

Para Rito (2006, p. 44) o sistema de recompensas «integra a recompensa base, conhecida por salário ou vencimento, os incentivos ligados ao grau de performance obtido individual e em grupo e a recompensa indireta, os benefícios».

Para Bilhim (2009, p. 207) o sistema de recompensas corresponde ao «conjunto de contrapartidas materiais e não materiais que os empregados auferem em virtude da sua avaliação de funções, da qualidade do seu desempenho e da sua identificação com a cultura e estratégia da organização».

Segundo este autor qualquer sistema de compensação deverá ser constituído por três componentes: (i) compensação base (salário/vencimento); (ii) incentivos destinados a recompensar os colaboradores pela qualidade do seu desempenho; e (iii) benefícios ou compensação indireta.

Camara (2000) considera que o conceito de sistema de recompensas reúne todos os pilares que são essenciais qualquer que seja o sistema de recompensas, nomeadamente: (i) a coerência dos seus componentes; (ii) o alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa; (iii) ser constituído por componentes materiais e imateriais; (iv) o critério de atribuição de recompensas basear-se no desempenho e contribuição do colaborador para os resultados da organização; e (v) o propósito de ser fonte de motivação e produtividade dos colaboradores.

O principal objetivo dos sistemas de recompensas é o aumento do grau de satisfação no trabalho, bem como da produtividade e excelência organizacional (Bilhim, 2009).

De acordo com Armstrong (2009) a gestão de recompensas tem como objetivos:

- i. Recompensar as pessoas de acordo com o que a organização valoriza e tenciona pagar;

- ii. Recompensar os indivíduos com base no valor que eles criam;
- iii. Recompensar as coisas certas para transmitir a mensagem certa sobre o que é importante em termos de comportamentos e resultados;
- iv. Desenvolver uma cultura de desempenho;
- v. Motivar os indivíduos e obter deles o seu compromisso;
- vi. Ajudar a atrair e reter os indivíduos com as competências (técnicas e comportamentais) entendidas como necessárias para a prossecução dos objetivos da organização;
- vii. Desenvolver uma relação laboral positiva e um contrato psicológico;
- viii. Alinhar as práticas de recompensa com as metas de negócios e os valores dos funcionários;
- ix. Agir de forma justa, para que os indivíduos sintam que são tratadas com justiça, de acordo com o que lhes é devido derivado do seu valor para a organização;
- x. Aplicar de forma equitativa, ou seja, garantir que os indivíduos são recompensados adequadamente em relação aos outros dentro da mesma organização;
- xi. Funcionar de forma consistente assegurando que as decisões sobre o pagamento não variam arbitrariamente e sem justa causa entre pessoas diferentes e/ou momentos diferentes;
- xii. Operar de forma transparente de modo que as pessoas entendem como funcionam os processos de recompensas e como são executados por eles.

2.2.2. Componentes de um sistema de recompensas

Cada vez mais as organizações sentem a necessidade de recompensar os seus colaboradores pelo seu empenho, entrega e dedicação e com o objetivo de os manter motivados e empenhados em atingir aqueles que são os objetivos da organização, acrescentando, assim, valor à mesma. Da mesma forma, os colaboradores de uma organização também esperam ser recompensados pelo trabalho que executam ao longo do tempo.

Muitas das vezes um sistema de recompensas é entendido como sendo algo que está diretamente relacionado com dinheiro. Esta ideia não está totalmente errada, uma vez que é com o dinheiro que os indivíduos conseguem satisfazer algumas das suas necessidades (necessidades básicas). No entanto, estas não são as únicas necessidades que os indivíduos pretendem ver satisfeitas, pelo que o sistema de recompensas deverá incluir outras formas de recompensas como, por exemplo, subsídios, seguros de saúde e formações.

Atualmente, considera-se que um sistema de recompensas é composto por dois tipos de recompensas, a saber: as recompensas extrínsecas (ou monetárias); e as recompensas intrínsecas (ou não monetárias). Para que uma organização tenha uma boa política de recompensas tem de valorizar os dois tipos de recompensas, uma vez que ambos são importantes para que os colaboradores se mantenham motivados e ainda possa atrair novos colaboradores (Camara, 2000; Chiavenato, 2014; e Sotomayor, 2021).

Lawler (1986, citado por Ungaro, 2007) sublinha a importância de tanto as recompensas intrínsecas como as extrínsecas terem bem presente o conceito de equidade. Assim, os colaboradores devem ter conhecimento de que, tanto na estruturação como na aplicação das recompensas, se tem em consideração que estas devem ser justas. Camara (2000) afirma que um sistema de recompensas deve ter em consideração vários fatores como a remuneração adequada, a progressão na carreira, o reconhecimento por parte dos seus superiores e a realização pessoal.

Camara *et al.* (2010) afirmam que as recompensas extrínsecas são uma condição necessária, mas não são suficientes para os colaboradores de uma organização estarem motivados de forma sustentada. Isto acontece, porque nem todos os colaboradores são iguais, ou seja, se por um lado existem indivíduos que aceitam exercer funções numa organização onde o seu salário não corresponde ao salário pretendido mas aquela organização proporciona-lhe desenvolvimento pessoal e profissional e novas oportunidades, por outro lado existem indivíduos que abandonam a organização, porque não se sentem motivados no exercício das suas funções e não porque sintam que as suas remunerações sejam insuficientes (Rego *et al.*, 2015). Assim, como já foi dito anteriormente, a organização deve considerar os dois tipos de recompensas, uma vez que ambos são cruciais para que os colaboradores exerçam as suas funções de forma motivada (Saeed *et al.*, 2013).

De seguida serão analisados cada um dos componentes de um sistema de recompensas.

2.2.2.1. Recompensas extrínsecas ou monetárias

As recompensas extrínsecas são aquelas em que se pensa em primeiro lugar quando se está a falar de recompensas de uma forma geral, uma vez que são as mais usuais (Bowditch & Buono, 2006).

Para Sousa *et al.* (2016) recompensas extrínsecas são as recompensas de natureza material, assumindo, muitas vezes, a forma de prémios monetários.

Segundo Chiavenato (2014, p. 242) as recompensas extrínsecas subdividem-se em recompensas diretas e recompensas indiretas. As recompensas extrínsecas diretas incluem os salários, os

bónus, os prémios e as comissões; as recompensas extrínsecas indiretas são o «salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva de trabalho e do plano oferecido pela organização de benefícios e serviços sociais». Incluem férias, gratificações, gorjetas, participação nos resultados, descanso semanal remunerado, horas extraordinárias, bem como o correspondente monetário aos serviços e benefícios sociais oferecidos pela organização.

As recompensas extrínsecas são estabelecidas tendo em conta as disponibilidades da organização e podem, ou não, ser de natureza pecuniária. As recompensas extrínsecas subdividem-se em quatro tipos, a saber: salários, incentivos, benefícios e símbolos de estatuto.

Camara (2000, p. 155) define salário como o «montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho».

De acordo com Sotomayor (2021, p. 181) «o salário tem a ver com todas as recompensas que o trabalhador tem direito e cujo valor mínimo é definido nos instrumentos legais», isto é, «as organizações têm no mínimo que garantir os valores legalmente definidos pelas negociações entre entidades patronais e sindicatos, mas se assim o desejarem, podem atribuir salários superiores a estes».

Segundo Camara (2000) geralmente o salário é pago numa ótica mensal a cada um dos colaboradores da organização, havendo certos casos em que se estabelecem periodicidades diferentes (à hora, ao dia ou à semana).

O salário poderá ter uma componente fixa e uma componente variável. A componente fixa do salário inclui o vencimento base do colaborador acrescido de subsídios regulares em vigor (como, por exemplo, o subsídio de alimentação, de isenção de horário de trabalho e subsídios de doença), subsídio de Natal, subsídio de férias, entre outros. A componente variável do salário assume, por exemplo, a forma do pagamento de horas extraordinárias, uma vez que este valor não será igual em todos os períodos e dependerá dos resultados que o colaborador consiga atingir. Muitas das vezes a componente variável do salário não é garantida e a sua atribuição é anual, de forma que coincida com o ciclo de negócios da organização (Camara, 2000; e Sousa *et al.*, 2016). Apesar da periodicidade do recebimento da parte variável do salário não ser constante entre organizações, é importante que haja proximidade entre o atingimento dos objetivos a que o colaborador se propôs e o recebimento da recompensa, uma vez que torna a recompensa mais eficaz e motivadora para o mesmo.

Resumidamente, o colaborador recebe determinado montante em dinheiro (que depende de vários fatores como a sua experiência profissional e as funções que desempenha) como recompensa pelas funções exercidas pelo mesmo.

É importante salientar que, embora o salário seja essencial para qualquer colaborador da organização, este não é o único elemento que determina a decisão de aceitar ou não uma determinada posição, ou de permanecer ou não numa organização (Rego *et al.*, 2015).

Outras formas de recompensas monetárias são os incentivos, considerados como componente variável das recompensas extrínsecas, uma vez que não têm carácter de obrigatoriedade. Por outras palavras, as empresas não são obrigadas a atribuir este tipo de recompensas.

Os incentivos são uma forma que as organizações encontraram de recompensarem os colaboradores pelos seus altos níveis de desempenho, ou seja, o alcance de um conjunto de objetivos que foi previamente fixado entre a organização e o colaborador (Chiavenato, 2014). Assim, a atribuição de incentivos está diretamente relacionada com o desempenho do colaborador fazendo com que a mesma não seja equitativa entre todos os colaboradores de determinada organização. Deste modo, quanto melhores forem as classificações de desempenho, mais recompensas são atribuídas a título de incentivos.

Para Camara (2000) os incentivos têm três objetivos: (i) estabelecer uma relação entre o nível de recompensas (sistema de recompensas) e o nível de desempenho (sistema de avaliação de desempenho); (ii) estimular comportamentos e ações alinhados que vão de encontro aos objetivos organizacionais; e (iii) reter os colaboradores que detêm as competências (técnicas e comportamentais) mais adequadas à prossecução dos objetivos da organização.

Os incentivos podem ser divididos em organizacionais, individuais, de grupo e os mistos. Os incentivos organizacionais consistem na repartição de uma percentagem dos lucros da organização, ou seja, quando os objetivos são alcançados e quando a organização obtém lucros, os colaboradores recebem uma parte desses mesmos lucros. Os incentivos individuais pretendem recompensar diretamente o desempenho individual do colaborador. Os incentivos de grupo visam premiar o desempenho de um grupo/equipa de colaboradores que desempenham funções interdependentes entre si. Os incentivos mistos pretendem premiar o desempenho individual do colaborador, mas o valor do mesmo está dependente tanto do desempenho individual do colaborador como do desempenho da equipa (Sousa *et al.*, 2016).

Os incentivos podem assumir diferentes formas como comissões, bónus, prémios de fim de ano, prémios de produtividade, *stock options* (opções de compra de ações da empresa para as

empresas que estejam cotadas em bolsa) ou *phantom shares* (unidades de participação no capital da empresa para as que não estejam cotadas em bolsa) (Sotomayor, 2021).

Os incentivos também se podem classificar de acordo com a tipologia temporal e assim temos incentivos de curto prazo e incentivos de médio/longo prazo. Os incentivos de curto prazo referem-se ao desempenho alcançado durante um período igual ou inferior a um ano (como é o caso das comissões, dos bónus e das viagens). Já os incentivos de longo prazo, mais utilizados pelas grandes empresas, têm como objetivo direcionar os colaboradores para um desempenho sustentado ao longo do tempo tendo, por isso, um horizonte temporal de três a cinco anos (como *stock options* e *phantom shares*, *stock grants* e bónus indexados a medidas de desempenho organizacional) (Sousa *et al.*, 2016).

Os benefícios são definidos por Chiavenato (2014, p. 290) como sendo as «regalias e vantagens concedidas pela organização a título de pagamento adicional dos salários, a todos ou a parte de seus colaboradores. Constituem, geralmente, um pacote que faz parte integrante da remuneração do pessoal». Os benefícios podem ser classificados como sociais ou específicos. Os benefícios sociais destinam-se a todos os colaboradores da organização e têm como objetivo satisfazer as necessidades de carácter social. Constituem exemplos deste tipo de benefícios os seguros de saúde, o complemento do subsídio de doença, o seguro de vida, os cheques creche, entre outros. Os benefícios específicos destinam-se apenas a alguns segmentos da organização, de acordo com o seu nível hierárquico ou a natureza das suas funções. Como exemplos podem-se referir os planos de aquisição de veículos, as despesas de representação e as viagens (Camara, 2000; Chiavenato, 2014; e Sousa *et al.*, 2016).

Chiavenato (2014) considera que existem vários tipos de benefícios sociais que podem ser classificados quanto à exigibilidade legal, à natureza e aos objetivos (Figura 2.3). Quanto à exigibilidade legal existem os benefícios legais que são os benefícios exigidos pela legislação ou por acordos entre sindicatos (como é o caso das férias, seguro de acidente de trabalho e reforma) e os benefícios espontâneos que são concedidos pela organização se assim o desejar (como é o caso do pagamento do título de transporte, seguros de vida em grupo, complementos de reforma, empréstimos, entre outros) (Figura 2.5).

Quanto à sua natureza os benefícios podem-se classificar em benefícios monetários que são os que são concedidos em dinheiro, geralmente incluídos no recibo de vencimento e que geram encargos sociais, e os benefícios não monetários que são os benefícios não financeiros oferecidos ao colaborador sob a forma de refeitório, horário flexível, assistência médico-hospitalar, entre outros. (Figura 2.5).

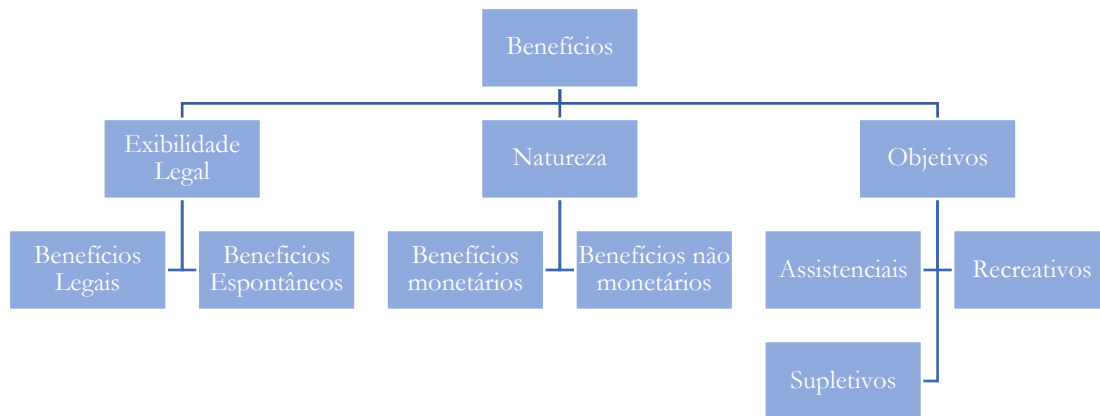


Figura 2.5 - Classificação dos benefícios

Fonte: Elaboração própria

Quanto aos seus objetivos, os benefícios podem ser classificados como assistenciais, recreativos e supletivos. Os benefícios assistenciais são benefícios que visam prover o funcionário e a sua família de condições de segurança em casos de imprevistos ou emergências (como creche para os filhos dos funcionários, serviço social, complementos do salário em afastamentos prolongados por doença, complementos da reforma ou planos de previdência social, entre outros). Os benefícios recreativos são os benefícios que visam proporcionar ao funcionário condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, higiene mental e/ou lazer (como, por exemplo, música ambiente, passeios e excursões e atividades desportivas). Por último, os benefícios supletivos que são os benefícios que visam proporcionar aos funcionários facilidades e conveniências que melhoram a qualidade de vida no dia a dia do colaborador (como é o caso do transporte, restaurante/cantina no local de trabalho, horário móvel de trabalho, ou estacionamento privativo) (Figura 2.5).

Atualmente existem organizações que optam pela atribuição de benefícios flexíveis de forma a adequar os benefícios às necessidades de cada colaborador. A organização «define um leque possível de benefícios que os trabalhadores podem ter e as verbas inerentes a cada um deles», ou seja, define um *plafond* de benefícios que é igual para todos os colaboradores e cada um deles devesse escolher os benefícios que pretende e que irão totalizar o *plafond* previamente definido. Assim, existe uma «maior equidade na atribuição dos benefícios, porque cada trabalhador vai seleccionar aqueles que de facto vão ao encontro das suas necessidades» (Sotomayor, 2021, p. 182).

Por último, os símbolos de estatuto são definidos por Camara (2000, p. 217) como «sinais exteriores da importância que as Empresas conferem aos seus gestores seniores e têm por objetivo aumentar a sua auto-estima e consolidar o seu sentimento de auto-realização». Estes

«visam distinguir os cargos de gestão e de chefia da organização, ou seja, os que assumem maiores responsabilidades» (Sotomayor, 2021, p. 182).

São exemplos deste tipo de recompensas extrínsecas a atribuição de viatura da empresa, senhas de gasolina, motorista, despesas de manutenção da viatura, cartão de crédito, viagens pagas, pagamento da renda da casa do colaborador, o direito a ter assistente ou secretário(a) pessoal e a dimensão do gabinete de trabalho. Quanto mais extensos e significativos forem os símbolos de estatuto mais difícil será para os colaboradores encontrarem alternativas no mercado de trabalho. No entanto, muitas das vezes estes benefícios são utilizados de forma abusiva, pelo que se deve evitar que os mesmos sejam atribuídos de forma pecuniária. Para além disso, os autores destacam que este tipo de recompensas extrínsecas fomenta a criação de uma hierarquia mais acentuada e/ou excessiva o que dificulta um espírito de grupo dentro da organização.

Camara (2000) defende que as recompensas extrínsecas se não forem corretamente geridas, consideradas justas por partes dos colaboradores e se não forem competitivas relativamente ao mercado, podem provocar insatisfação no trabalho, sentimento de injustiça podendo até levar ao abandono do posto de trabalho (*turnover*). Acrescentar ainda que as recompensas extrínsecas não são, por si só, suficientes para manter os colaboradores motivados. Por isso mesmo, devem ser complementadas com recompensas intrínsecas, tema que será abordado de seguida.

De salientar que existem diversas formas de se classificarem os diferentes tipos de recompensas extrínsecas, sendo que a tipologia apresentada anteriormente é apenas uma das diferentes formas de classificar esta categoria de recompensas.

2.2.2.2. *Recompensas intrínsecas ou não monetárias*

As recompensas intrínsecas são as que estão ligadas ao conteúdo e ao contexto de trabalho, ou seja, recompensas que são proporcionadas ao colaborador fruto do seu trabalho, da visibilidade, do reconhecimento e do prestígio que o mesmo lhe proporciona, bem como do sentido de realização pessoal (Camara *et al.*, 2010). Existem alguns autores que defendem que as recompensas intrínsecas são as que geram motivação e podem criar uma relação de trabalho de longo prazo entre o colaborador e a organização, ou seja, uma relação de compromisso (Camara, 2000).

Consideram-se como recompensas intrínsecas, entre outras, as seguintes: (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 organização; e (vi) o clima organizacional e o estilo de gestão (Camara, 2000; e Camara *et al.*, 2010).

Os mecanismos de reconhecimento consideram que o reconhecimento consiste «em distinguir e premiar atuações e comportamentos que, de forma excecional, contribuem para o atingimento dos objetivos da empresa» (Camara, 2013, p. 117). O reconhecimento não precisa de envolver prémios em dinheiro para ser eficaz; pode ser feito através de um simples *e-mail* por parte da chefia onde o colaborador é elogiado perante os restantes membros da organização. É importante realçar que esse reconhecimento deve fazer parte das atribuições de um superior hierárquico, nomeadamente fazer o acompanhamento do trabalho do colaborador e dar-lhe um *feedback*. Existem chefias que acham, erradamente, que para premiar o bom desempenho do colaborador basta a atribuição de incentivos que sejam suficientemente bons para manter o colaborador motivado. Na verdade, mais importante ainda, são os elogios que são feitos ao desempenho dos colaboradores por parte das suas chefias. Assim, deve ser dado *feedback*, não só em situações em que o colaborador não atinge os objetivos que lhe foram definidos (*feedback* negativo), mas também quando os colaboradores têm desempenhos positivos (*feedback* positivo) de forma a reconhecer o seu esforço e o alcance das metas definidas (Sotomayor, 2021).

Quanto ao desenho funcional, este deve ser constituído tanto por tarefas fixas como por tarefas variáveis fazendo com que exista uma maior diversidade de conteúdo, proporcione maiores desafios e, conseqüentemente, maior satisfação profissional (Camara, 2013). Existem alguns fatores que se relacionam com o desenho funcional, a saber: a liberdade de escolha do colaborador no sentido em que o colaborador participa na tomada de decisão em relação às suas tarefas; a construção de equipas que se entreejudam, que facilitam a troca de ideias e melhoram a comunicação entre colegas; e propor trabalhos desafiantes aos colaboradores. As alterações ao nível das funções das organizações conduzem a uma maior autonomia e responsabilidade nas tarefas desenvolvidas pelos colaboradores. Este aumento de *empowerment* dos colaboradores gera níveis de motivação e de compromisso face à organização mais elevados.

A autonomia e responsabilidade têm vindo a assumir um peso cada vez maior e mais importante nas organizações. A autonomia e a responsabilidade dadas aos colaboradores fazem com que estes se desenvolvam mais rapidamente como profissionais e como pessoas.

Em relação às oportunidades de desenvolvimento profissional, estas surgem da aptidão natural das pessoas na aprendizagem de novas tarefas e aquisição de novos conhecimentos através de formações e especializações, e também de aperfeiçoar as tarefas que já executam e os conhecimentos que já possuem. Assim, as oportunidades de desenvolvimento devem ser

geridas/orientadas de forma que acolham os interesses da organização e também as expectativas dos colaboradores.

Outro tipo de recompensa intrínseca é o envolvimento dos empregados na definição dos objetivos estratégicos da empresa, fator este que se revela bastante motivador para o desempenho dos colaboradores. Regra geral, a definição de estratégias alternativas é da responsabilidade da gestão de topo. No entanto, isto não significa que a estratégia seja definida exclusivamente pelos gestores de topo e posteriormente seja comunicada dos níveis hierárquicos superiores para os níveis hierárquicos inferiores (*top down* - do topo para a base) da empresa.

Camara (2000) afirma que o envolvimento por parte dos colaboradores no debate dos objetivos estratégicos da organização, embora ainda não seja muito utilizado, apresenta várias vantagens. Este sistema tem regras, uma das quais o facto de ser executado através de um processo estruturado que é orientado pela gestão de topo, mas onde há oportunidades de intervenção, bem definidas e delimitadas, de diferentes gestores. Este sistema exige disciplina organizacional, uma vez que as decisões finais continuam a ser da responsabilidade da gestão de topo. Para que este tipo de recompensa funcione de forma exemplar, é necessário que haja uma boa comunicação entre a chefia e os colaboradores. Assim as decisões são tomadas tendo em consideração todos os indivíduos que pertencem àquela organização, de forma que estes se sintam envolvidos e, conseqüentemente, se mantenham motivados, satisfeitos e acabem por ser mais produtivos na execução das suas tarefas.

Por fim, o clima organizacional e o estilo de gestão. O clima organizacional constitui um conjunto de elementos que reflete o estado de espírito dos colaboradores. Este pode ser favorável quando a empresa caminha positivamente nos processos internos, na comunicação e no bom ambiente, ou desfavorável quando se verifica o mau funcionamento da empresa, afetando diretamente os colaboradores e podendo gerar conflitos internos. Esta é uma realidade bastante complexa e, por isso mesmo, a empresa necessita de ter uma estratégia organizada que promova os bons resultados e mantenha os colaboradores satisfeitos. Relativamente ao estilo de gestão, Camara (2000, p. 148) afirma que este é «consequência das relações de poder e de controlo que se estabelecem na estrutura organizacional». Existem vários tipos de estilos de gestão a saber: igualitário, participativo, paternalista e autoritário (Figura 2.6).

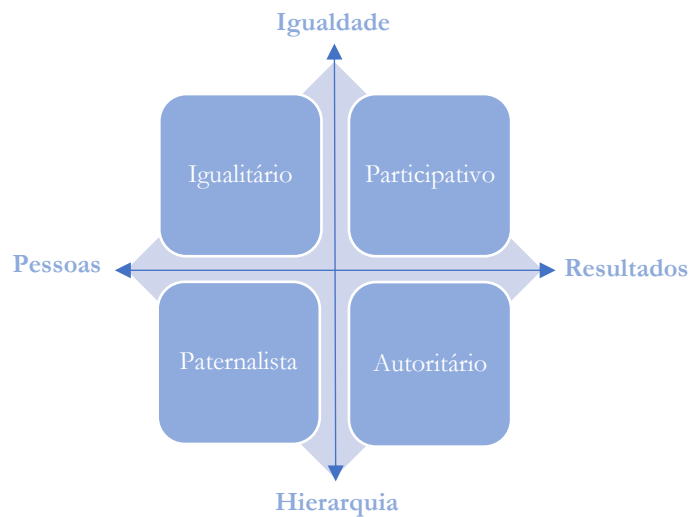


Figura 2.6 - Estilos de gestão

Fonte: Camara, 2000, p. 148

O estilo igualitário ocorre quando a organização é constituída por colaboradores com estatutos idênticos, ou seja, não existe muito distanciamento hierárquico entre os níveis hierárquicos superiores e inferiores. O estilo participativo ocorre quando há um grande envolvimento das pessoas no processo de tomada de decisão, focando-se nos resultados. O estilo paternalista é fortemente hierarquizado, pese embora se verifique uma grande preocupação pelos seus colaboradores, a par dos resultados do negócio. O estilo autoritário é exclusivamente hierarquizado, focando-se essencialmente nos resultados e no lucro considerando os colaboradores apenas e só como simples fatores de produção. Assim podemos afirmar que o estilo participativo e o igualitário são os que mais contribuem para que os colaboradores de uma organização se sintam motivados.

Para Camara (2000, p. 150) “o estilo de gestão, de que resulta em boa parte o clima organizacional, é um poderoso fator motivacional para os empregados”.

Em síntese, os sistemas de recompensas assumem um papel importantíssimo na organização, uma vez que estes poderão atrair e reter os melhores colaboradores, valorizar as suas capacidades e, conseqüentemente, aumentar a satisfação e produtividade dos mesmos. Como vimos anteriormente, as recompensas podem ser extrínsecas ou intrínsecas, podendo apresentar-se sob a forma de salário, incentivos, prémios, autonomia, responsabilidade, entre outras.

Os colaboradores pretendem receber as respetivas recompensas de uma forma justa e equitativa, tendo como base o seu desempenho (Camara, 2000). Desta forma, é fundamental que a eficácia

seja constantemente testada, de modo a detetar possíveis desvios que devem ser analisados e corrigidos.

Os sistemas de recompensas quando bem aplicados revelam-se um grande desafio para as empresas, uma vez que não influenciam apenas o departamento de recursos humanos, mas também os restantes departamentos de uma organização, ou seja, a gestão das recompensas não pode ser feita de forma isolada, mas sim de forma integrada e alinhada com aquela que é a estratégia da empresa.

Capítulo 3 – Metodologia

Ao longo deste capítulo pretende-se apresentar os objetivos da presente investigação, as questões de investigação, as fases de desenvolvimento do instrumento de recolha de dados e ainda será apresentada a forma de tratamento dos dados e a definição da amostra.

3.1. Objetivos do estudo e questões de investigação

A satisfação no trabalho dos colaboradores de grandes empresas de consultoria é algo que suscita curiosidade tanto por parte dos indivíduos que exercem funções de chefia nessas organizações, como também nos que não exercem funções nessas organizações.

Assim, este estudo tem como principal objetivo apurar o nível de satisfação dos colaboradores (bem como os fatores que a influenciam) numa organização que é considerada uma das maiores prestadoras de serviços profissionais de consultoria a nível mundial e compreender de que forma os sistemas de recompensa influenciam a satisfação no trabalho.

De modo a ir de encontro aos objetivos da presente investigação foram definidas as seguintes questões de investigação:

Questão de investigação 1 – Quais as recompensas monetárias mais valorizadas por parte dos colaboradores?

Questão de investigação 2 – Quais as recompensas monetárias menos valorizadas por parte dos colaboradores?

Questão de investigação 3 – Quais as recompensas não monetárias mais valorizadas por parte dos colaboradores?

Questão de investigação 4 – Quais as recompensas não monetárias menos valorizadas por parte dos colaboradores?

Questão de investigação 5 – Considerando cada uma das 9 facetas do JSS quais os aspetos com os quais, em cada uma delas, os colaboradores estão mais e menos satisfeitos?

Questão de investigação 6 - As variáveis sociodemográficas idade, género, habilitações literárias, categoria profissional e antiguidade influenciam a satisfação no trabalho?

Ao longo desta investigação procurar-se-á dar respostas às questões enumeradas de modo que os objetivos da mesma possam ser atingidos.

3.2. Instrumentos de pesquisa

São vários os instrumentos de pesquisa utilizados na recolha de dados, existindo para tal diferentes formas de o fazer como, por exemplo, através de entrevistas, questionários, observação direta, entre outros. Para a realização desta investigação optou-se pelo inquérito por questionário (ver Apêndice 1) como instrumento de recolha de dados. Como qualquer instrumento de pesquisa, este tem vantagens e desvantagens. Focando-nos nas vantagens destaca-se o alcance de um maior número de pessoas em simultâneo, não existe influência por parte do investigador, obtêm-se respostas mais rapidamente e existe ainda uma maior liberdade de respostas uma vez que desta forma consegue-se manter o anonimato dos inquiridos.

O questionário foi distribuído a colaboradores de uma grande empresa prestadora de serviços de consultoria. Este é constituído por questões fechadas e por questões de resposta aberta. Está dividido em três partes: (i) parte um, onde se faz a caracterização da amostra, tendo sido recolhidos dados tais como o género, idade, estado civil, habilitações literárias, entre outros; (ii) parte dois, que se refere à caracterização do sistema de recompensas e à forma como os colaboradores percebem o mesmo; e (iii) a terceira parte, que versa a satisfação no trabalho, sendo constituída pelas 36 questões que integram o questionário JSS. Os inquiridos devem responder a todos os itens da terceira parte do questionário utilizando uma escala de *Likert* de cinco pontos, onde um representa “discordo totalmente” e cinco representa “concordo totalmente”. Importa referir que dezanove itens do JSS estão estruturados de forma negativa como é o caso da afirmação “Quando penso no que me pagam sinto que não sou apreciado pela organização”, o que significa que estes itens devem ser registados de forma negativa enquanto os restantes itens deverão ser considerados de forma positiva.

A aplicação do JSS permite determinar o índice de satisfação, que é calculado pela média das nove dimensões da satisfação no trabalho: a remuneração, a promoção, a supervisão, os benefícios sociais, as recompensas variáveis, as condições de trabalho, os colegas de trabalho, a natureza do trabalho e a comunicação. Cada dimensão é composta por quatro questões (Tabela 3).

Tabela 3 - Questionário JSS

Dimensão	Itens
Remuneração	1 - Sinto que recebo uma quantia justa pelo trabalho que realizo.
	10 - Os aumentos salariais são muito poucos e distantes entre si (R).
	19 - Quando penso no que me pagam sinto que não sou apreciado pela organização (R).
	28 - Sinto-me satisfeito com as hipóteses de aumentos salariais que me são concedidas.
Promoção	2 - Existem muito poucas hipóteses de promoção no meu trabalho (R).
	11 - Quem desempenha um bom trabalho tem grandes possibilidades de ser promovido.
	20 - Aqui as pessoas são promovidas tão rapidamente como noutros lugares.
	33 - Estou satisfeito com as minhas possibilidades de promoção.
Supervisão	3 - O meu superior hierárquico é bastante competente a fazer o seu trabalho.
	12 - O meu superior hierárquico é injusto comigo (R).
	21 - O meu superior hierárquico mostra muito pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados (R).
	30 - Gosto do meu superior hierárquico.
Benefícios Sociais	4 - Não estou satisfeito com os benefícios que recebo (R).
	13 - Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferecem.
	22 - O conjunto de benefícios que temos é equitativo.
	29 - Existem benefícios que não temos mas que deveriam ser tidos em conta.
	5 - Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.

Recompensas Variáveis	14 - Sinto que o trabalho que faço não é devidamente apreciado (R).
	23 - Existem poucas recompensas para quem trabalham nesta organização (R).
	32 - Sinto que os meus esforços não são remunerados adequadamente (R).
Condições de trabalho	6 - Muitas das regras e procedimentos da organização tornam difícil a realização de um bom trabalho (R).
	15 - Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por questões burocráticas.
	24 - Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.
	31 - Tenho demasiado trabalho burocrático.
Colegas de trabalho	7 - Gosto das pessoas com quem trabalho.
	16 - Acho que tenho de trabalhar mais no meu trabalho devido à incapacidade dos que trabalham comigo (R).
	25 - Gosto dos meus colegas de trabalho.
	34 - Há demasiados conflitos no meu trabalho (R).
Natureza do trabalho	8 - Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido (R).
	17 - Gosto de realizar as minhas tarefas no trabalho.
	27 - Sinto-me orgulhoso com o trabalho que desempenho.
	35 - O meu trabalho é agradável.
Comunicação	9 - As comunicações parecem ser boas dentro da organização.
	18 - Os objetivos desta organização não são claros para mim (R).
	26 - Muitas vezes sinto que não sei o que passa com a minha organização (R).
	36 - As tarefas de trabalho não são totalmente explicadas (R).

Legenda: R – *Reverse scoring* (codificação inversa)

Fonte: Elaboração própria

3.3. Definição da amostra

O alvo da presente investigação são todos os colaboradores da organização prestadora de serviços de consultoria selecionada, de todas as categorias profissionais, ou seja, *Analyst, Staff, Experience Staff, Senior, Pro-Manager, Manager, Senior Manager, Associate Partner* e *Partner*.

A organização em questão foi contactada para que o questionário fosse distribuído, através do *email* institucional, a todos os colaboradores de todas as regiões onde estes operam. Porém a resposta obtida foi negativa e, assim sendo, o questionário não foi distribuído através da rede da empresa, mas sim individualmente. Esta distribuição foi realizada pela partilha do *link* do questionário diretamente a alguns dos colaboradores e esses colaboradores também o partilharam com os seus conhecimentos dentro da organização.

Assim sendo, e uma vez que não houve controlo na quantidade total de pessoas com as quais foi partilhado o *link* do questionário, torna-se impossível calcular uma taxa de respostas. No entanto, pode-se afirmar que os questionários foram distribuídos a indivíduos que exercem funções em várias zonas do país e obteve-se uma amostra final de 64 colaboradores que aceitaram participar no estudo.

Capítulo 4 – Análise de dados

4.1. Introdução

Este capítulo tem como principal objetivo apresentar os principais resultados do estudo da análise estatística dos dados recolhidos pela aplicação do questionário aos colaboradores de uma grande empresa prestadora de serviços de consultoria. Primeiramente é feita uma caracterização da amostra e de seguida procedeu-se à análise dos resultados obtidos e à resposta às questões de investigação.

4.2. Caracterização da amostra

Como já foi referido anteriormente, os inquiridos são todos colaboradores de uma grande empresa prestadora de serviços de consultoria. A recolha dos dados foi realizada entre 26 de junho de 2023 e 10 de julho de 2023.

A amostra final é constituída por 64 inquiridos e apresenta uma distribuição homogénea no que diz respeito ao género uma vez que 50% dos inquiridos são mulheres e os restantes 50% são homens (Gráfico 4.1).

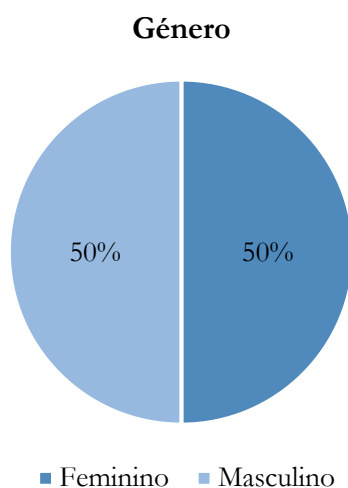


Gráfico 4.1 - Repartição da amostra quanto ao género

Fonte: Elaboração própria

Quanto à idade, podemos ver pelo Gráfico 4.2 que a grande maioria dos inquiridos têm idades compreendidas entre os 21 e os 25 anos (70%) havendo ainda uma percentagem significativa de inquiridos com idades entre os 26 e os 30 anos (25%).

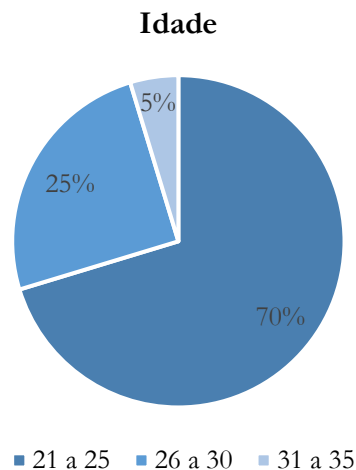


Gráfico 4.2 - Repartição da amostra quanto à idade

Fonte: Elaboração própria

Se quisermos analisar a distribuição da amostra de uma forma mais aprofundada, podemos verificar que as idades dos inquiridos estão compreendidas entre os 21 e os 36 anos. Observa-se que 50% da amostra tem idades compreendidas entre os 21 e os 23 anos e 70% da população tem idades compreendidas entre os 21 e os 25 anos. Os 23 anos é a idade que apresenta uma maior frequência de respostas (cerca de 23,44% da amostra). Pelo contrário, e através da leitura da Tabela 4 podemos observar que os 30 e os 36 anos foram as idades com menor frequência de resposta uma vez que há apenas um respondente com cada uma destas idades (1,56% da amostra). A média de idades dos inquiridos encontra-se nos 25 anos de idade.

Tabela 4 - Repartição da amostra quanto à idade

Idade	Frequência	Percentagem	Percentagem acumulada
21	4	6,25	6,25
22	13	20,31	26,56
23	15	23,44	50,00
24	4	6,25	56,25
25	9	14,06	70,31
26	7	10,94	81,25
27	2	3,13	84,38
28	2	3,13	87,50
29	4	6,25	93,75
30	1	1,56	95,31
31	2	3,13	98,44
36	1	1,56	100,00
Total	64	100,00	

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao estado civil, a esmagadora maioria dos inquiridos é solteiro representando 95,3% do total da amostra (Gráfico 4.3.). Temos 5% da amostra que é casada, o que corresponde a apenas 3 inquiridos. Nenhum dos inquiridos é divorciado ou viúvo.

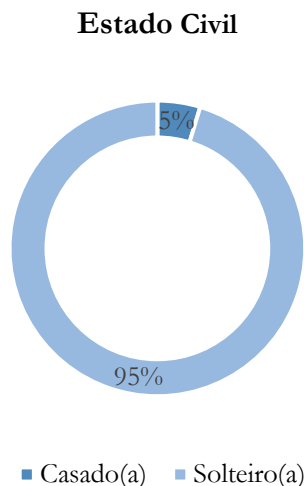


Gráfico 4.3 - Repartição da amostra quanto ao estado civil

Fonte: Elaboração própria

Quanto às habilitações literárias quase metade dos inquiridos (48%) possui mestrado, 44% possui licenciatura, 6% pós-graduação e apenas 2% tem o ensino secundário (Gráfico 4.4). Do total da amostra nenhum dos inquiridos tem apenas o 3º ciclo e nenhum dos inquiridos tem doutoramento.

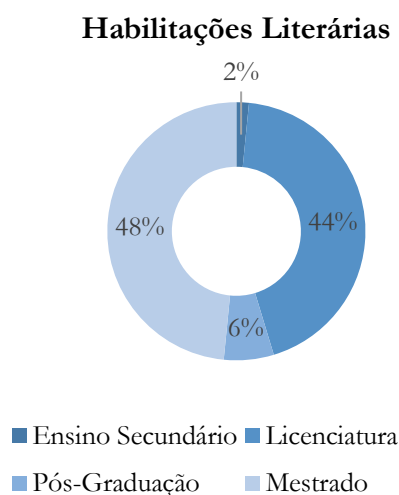


Gráfico 4.4 - Repartição da amostra quanto às habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria

Em relação à categoria profissional podemos constatar pelo Gráfico 4.5 que a distribuição é diversificada. No entanto, existe uma predominância de 64% da amostra que é *Analyst*, havendo uma distribuição quase igualitária entre *Staff*, *Experience Staff* e *Senior* (12%, 11% e 11% da amostra respectivamente). Apenas 2% da amostra é *Manager*, sendo que nenhum *Pro-manager*, *Senior Manager*, *Associate Partner* ou *Partner* participaram na presente investigação.

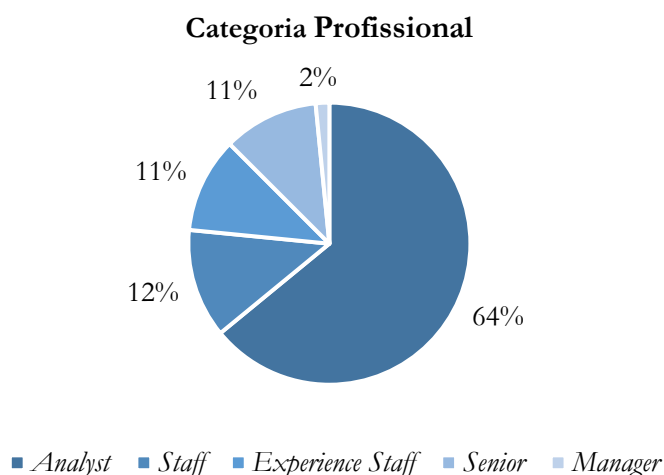


Gráfico 4.5 - Repartição da amostra quanto à categoria profissional

Fonte: Elaboração própria

Quanto à área em que os inquiridos exercem funções dentro da organização, a grande maioria, cerca de 66%, exerce funções na área de *consulting*, seguido de 17% da amostra que exerce funções a área de *Audit and Assurance*. Cerca de 11% dos inquiridos exercem funções na área de *Risk Advisory*, 5% na área de *Financial Advisory* e apenas 1% na área de *Tax* (Gráfico 4.6). Nenhum dos inquiridos exerce funções na área de *Legal*.

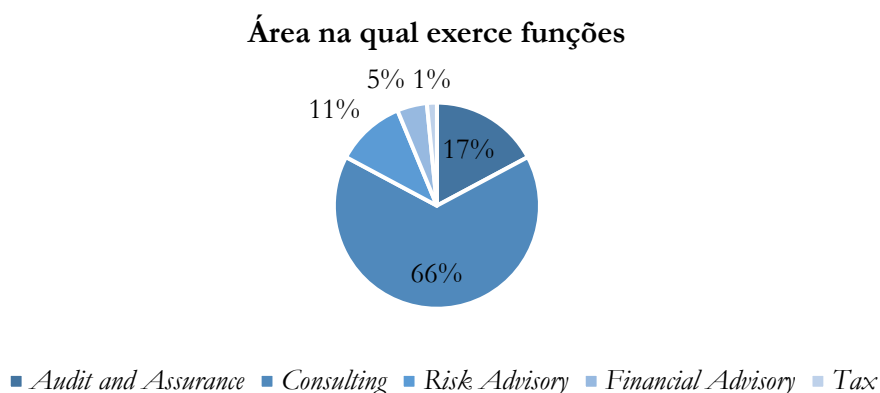
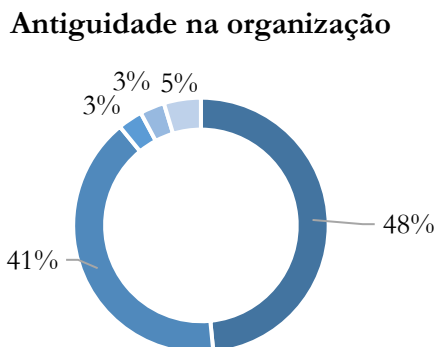


Gráfico 4.6 - Repartição da amostra quanto à área na qual os inquiridos exercem funções

Fonte: Elaboração própria

Como se pode constatar pelo Gráfico 4.7 quase metade dos inquiridos (48%) encontra-se na organização há menos de um ano e cerca de 41% exercem funções na organização entre 1 e 3 anos.



- Menos de um ano
- De 1 a 3 anos
- De 3 a 4 anos
- De 4 a 5 anos
- Igual ou superior a 5 anos

Gráfico 4.7 - Repartição da amostra quanto à antiguidade na organização por intervalos

Fonte: Elaboração própria

De modo geral, podemos constatar que nenhum dos inquiridos está nesta organização há menos de um ano nem há mais de 8 anos (Gráfico 4.8).



Gráfico 4.8 - Repartição da amostra quanto à antiguidade na organização

Fonte: Elaboração própria

Podemos dizer que, em média, os inquiridos exercem funções nesta organização há cerca de 1 ano e 7 meses. Também podemos ver que a esmagadora maioria da amostra (46 do total de 64 inquiridos) encontra-se na organização há apenas um ano e 10 inquiridos estão na empresa há 2 anos. Assim podemos verificar que 56 inquiridos, isto é, 87,5% da amostra exercem funções na organização há 2 anos ou menos. Isto demonstra que a grande maioria da nossa amostra exerce funções nesta organização há relativamente pouco tempo, o que está em sintonia com as idades dos respondentes.

Relativamente ao tempo de serviço cerca de 95% dos inquiridos encontra-se sob a atual chefia direta entre 1 e 3 anos, 3% encontra-se sob a atual chefia direta há 5 anos ou mais e apenas 2% está sob a sua atual chefia direta entre 3 e 4 anos (Gráfico 4.9).

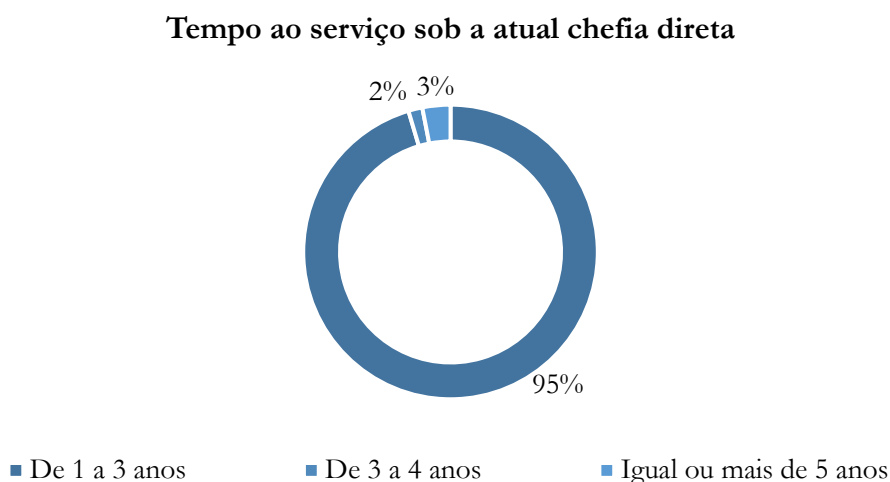


Gráfico 4.9 - Repartição da amostra quanto ao tempo de serviço sob a atual chefia direta por intervalos de tempo

Fonte: Elaboração própria

Pelo Gráfico 4.10 podemos observar que 52 dos 64 inquiridos (cerca de 81% da amostra) exercem funções na organização sob a atual chefia direta há apenas 1 ano e 9 inquiridos estão sob a atual chefia direta há 2 anos. Ou seja, isto demonstra que a esmagadora maioria dos inquiridos está sob a atual chefia direta há relativamente pouco tempo o que poderá vir a influenciar a sua opinião relativamente à mesma.

Tempo de serviço sob a atual chefia direta

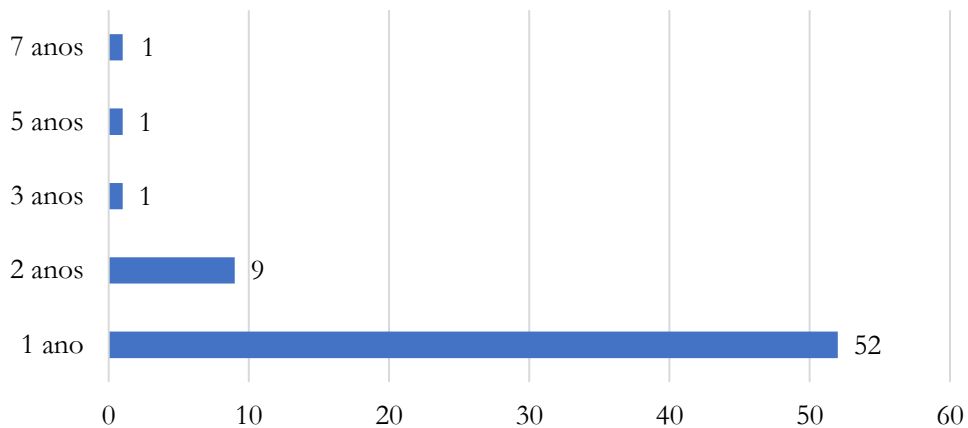


Gráfico 4.10 - Tempo de serviço sob a atual chefia direta

Fonte: Elaboração própria

Do total da amostra 94% exerce funções em Lisboa, enquanto apenas 6% exerce funções no Porto, não existindo assim nenhum inquirido que exerça funções em Viseu ou em Faro (Gráfico 4.11)

Região onde exercem funções

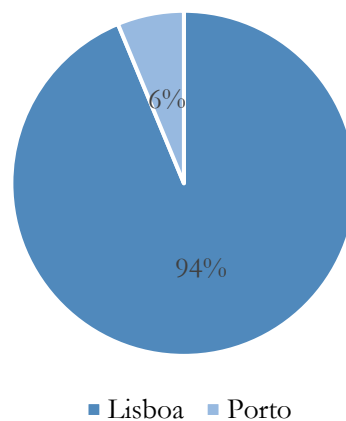


Gráfico 4.11 - Repartição da amostra quanto à região onde exercem funções

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao tipo de contrato, podemos constatar pelo Gráfico 4.10 que a grande maioria dos inquiridos tem um contrato sem termo (81%), enquanto os restantes inquiridos se distribuem de forma quase igualitária entre termo certo e termo incerto (10% e 9% respetivamente).

Tipo de contrato

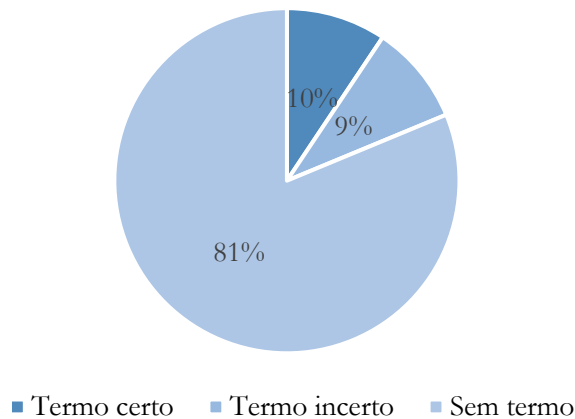


Gráfico 4.12 - Repartição da amostra quanto ao tipo de contrato

Fonte: Elaboração própria

4.3. Análise de resultados

Relação entre o género e a idade dos inquiridos

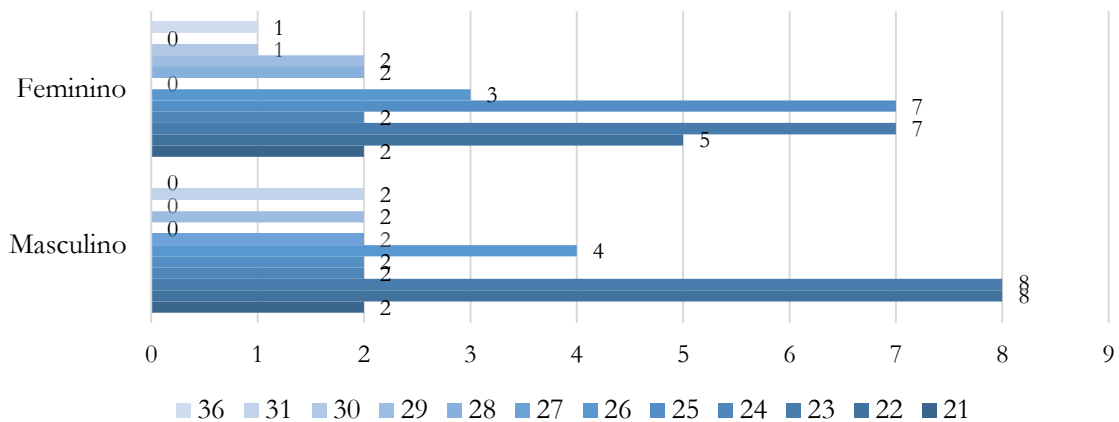


Gráfico 4.13 - Relação entre o género e a idade dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Pelo Gráfico 4.13 podemos analisar a distribuição da idade dos inquiridos por género. Assim, podemos afirmar que as idades que apresentam maior incidência nas mulheres são os 23 e os 25 anos enquanto nos homens a maior incidência de idades está nos 22 e nos 23 anos. Por outro lado, também podemos afirmar que as idades que apresentam menor incidência no caso das mulheres são os 27 e os 31 anos, enquanto nos homens as idades que apresentam menor incidência são os 28, 30 e os 36 anos de idade.

Pela Tabela 5 podemos observar que a idade das mulheres inquiridas tem 56% de incidência entre os 21 e os 25 anos, enquanto os homens têm apenas 50% de incidência entre os 21 e os 24 anos. Também podemos constatar que, apesar da idade dos inquiridos estar distribuída de forma diferente quando comparamos o gênero masculino com o gênero feminino, 12% dos homens e das mulheres têm idades compreendidas entre os 29 e os 36 anos de idade.

Tabela 5 - Frequências absolutas, relativas e relativas acumuladas da relação entre gênero e idade

	Masculino			Feminino		
	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência Relativa Acumulada	Frequência absoluta	Frequência relativa	Frequência Relativa Acumulada
21	2	6%	6%	2	6%	6%
22	8	25%	31%	5	16%	22%
23	8	25%	56%	7	22%	44%
24	2	6%	63%	2	6%	50%
25	2	6%	69%	7	22%	72%
26	4	13%	81%	3	9%	81%
27	2	6%	88%	0	0%	81%
28	0	0%	88%	2	6%	88%
29	2	6%	94%	2	6%	94%
30	0	0%	94%	1	3%	97%
31	2	6%	100%	0	0%	97%
36	0	0%	100%	1	3%	100%

Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 4.14 mostra a distribuição do tipo de habilitações literárias que cada um dos inquiridos possui tendo em conta o seu gênero. Pelo gráfico podemos ver que a distribuição das habilitações literárias por gênero é quase igualitária. Analisando caso a caso temos apenas uma mulher que tem como nível de habilitações literárias o ensino secundário. De seguida, temos 14 homens e 14 mulheres que são licenciados (isto é, 43,75% de cada gênero). Em relação à pós-graduação, temos mais mulheres pós-graduadas (3 mulheres contra apenas um homem). Por último, em relação aos mestrados, temos 17 homens com grau de mestre (53,13% dos homens) e apenas 14 mulheres com o grau de mestre (43,75% das mulheres).

Relação entre o género e as habilitações literárias dos inquiridos

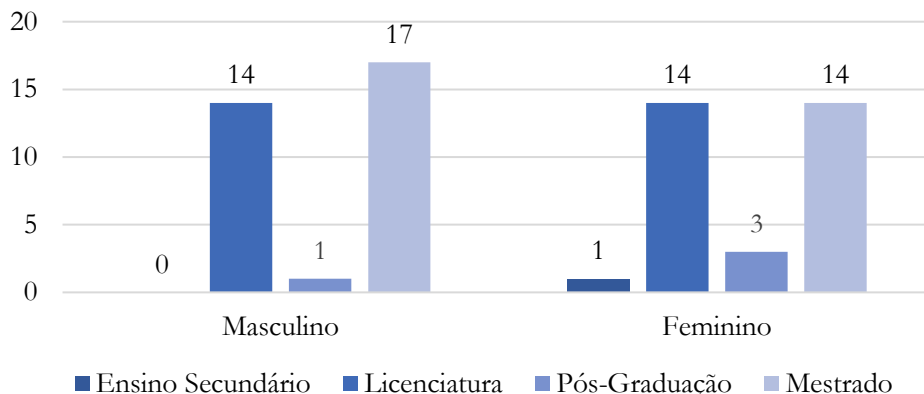


Gráfico 4.14 - Relação entre o género e as habilitações literárias dos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Analisando o Gráfico 4.15 podemos ver que a distribuição da antiguidade dos inquiridos na organização por género é bastante similar. Temos 22 homens e 24 mulheres (68,75% dos homens e 75% das mulheres) que exercem funções na organização há 1 ano e 5 homens e 5 mulheres (15,63%) estão na organização há 2 anos. Podemos também observar que 5 homens estão na organização há 3 ou mais anos, enquanto apenas 4 mulheres apresentam os mesmos valores da antiguidade na organização.

Relação entre o género dos inquiridos e a sua antiguidade na organização

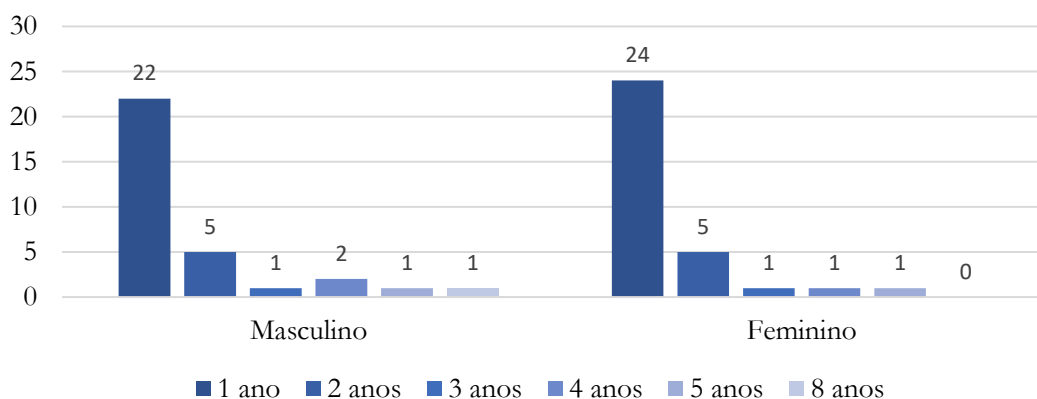


Gráfico 4.15 - Relação entre o género dos inquiridos e a sua antiguidade na organização

Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 4.16 é mostrada a distribuição das respostas dos inquiridos à pergunta “Na sua opinião, qual o(s) principal(is) objetivo(s) dos sistemas de recompensa? (pode assinalar no máximo 3 alternativas)”. Podemos observar que a opção mais selecionada foi “Motivar e satisfazer os colaboradores” com 52 respostas, seguida de “Garantir a retenção dos trabalhadores” com 42 respostas, “Aumentar o desempenho e a produtividade dos trabalhadores” com 37 respostas, “Aumentar os níveis de satisfação no trabalho” com 29 respostas, “Atrair novos trabalhadores” com 15 respostas e por último “Recompensar a antiguidade” com apenas 4 respostas.

Deste modo, podemos concluir que os respondentes dão particular importância à motivação e satisfação no trabalho, bem como à retenção dos trabalhadores como sendo os principais fatores que devem nortear a conceção de um sistema de recompensas.

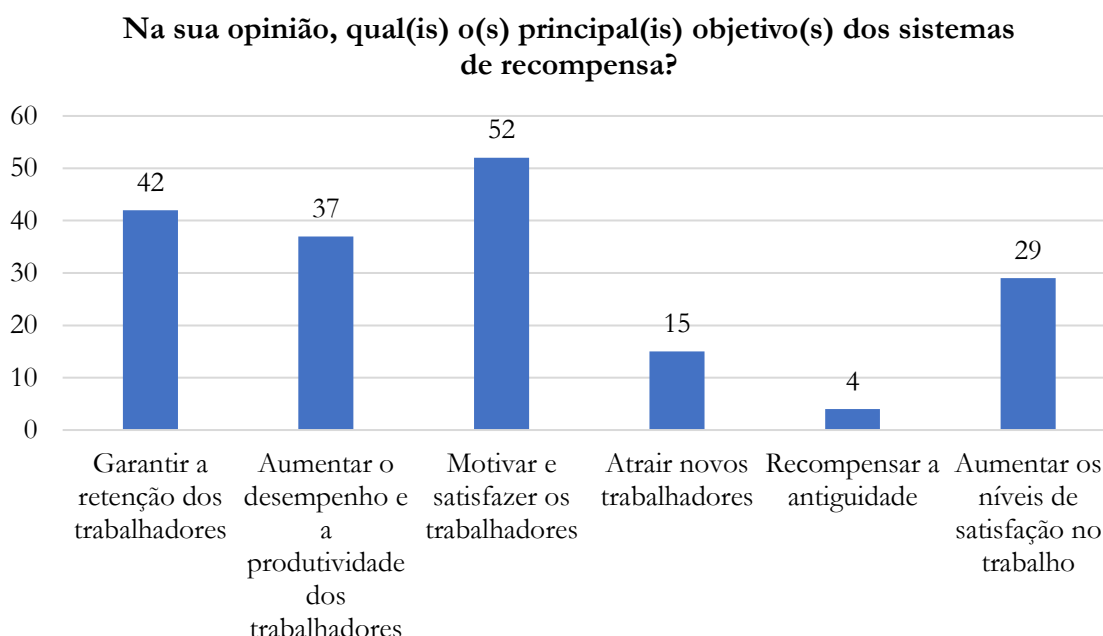


Gráfico 4.16 - Na sua opinião, qual(is) o(s) principal(is) objetivo(s) dos sistemas de recompensa?

Fonte: Elaboração própria

Se analisarmos a distribuição das respostas desta mesma pergunta tendo em consideração o género dos inquiridos temos que do total dos 42 inquiridos que assinalaram a opção “Garantir a retenção dos trabalhadores” metade são homens e a outra metade são mulheres. Do total dos 37 inquiridos que selecionaram a opção “Aumenta o desempenho e a produtividade dos trabalhadores” 22 são do género feminino e os restantes 15 são do género masculino. No que diz respeito à distribuição da opção “Motivar e satisfazer os trabalhadores” esta foi quase

igualitária, uma vez que 25 respondentes são do género feminino e os restantes 27 inquiridos são do género masculino. Em relação à opção “Atrair novos trabalhadores” esta foi selecionada por 10 homens e apenas metade das mulheres. Apenas 4 homens selecionaram a opção “Recompensar a antiguidade”. Por último, podemos observar que do total de 39 inquiridos que selecionaram a opção “Aumentar os níveis de satisfação no trabalho”, 12 são homens e 17 são mulheres (Gráfico 4.17).

De modo geral, podemos dizer que a distribuição das respostas dos inquiridos tendo em conta o seu género é bastante semelhante no que se refere ao objetivo da retenção dos trabalhadores e ao objetivo referente à motivação e satisfação dos trabalhadores. A maior discrepância de respostas no que toca ao género ocorre para o objetivo “Aumentar o desempenho e a produtividade dos trabalhadores”. De salientar a pouca importância que os responderam deram ao objetivo “Recompensar a antiguidade” (Gráfico 4.17).

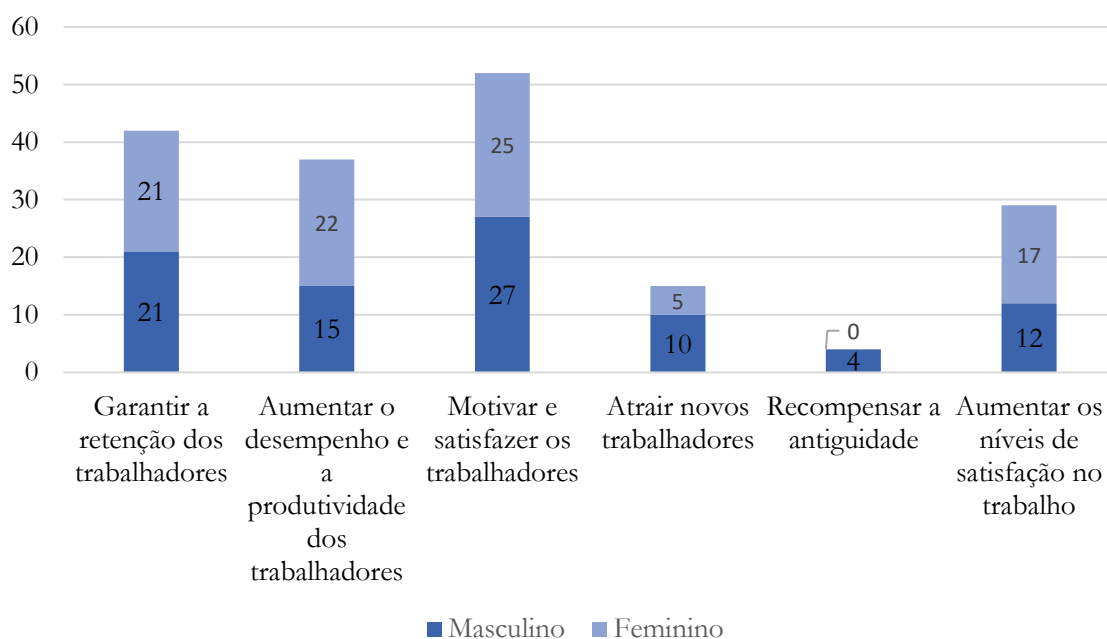


Gráfico 4.17 - Na sua opinião, qual(is) o(s) principal(is) objetivo(s) dos sistemas de recompensa? (por género)

Fonte: Elaboração própria

À pergunta “Considera que o sistema de recompensas da sua empresa é transparente e conhecido por todos?” as respostas foram divididas de forma quase igualitária, uma vez que 31 dos inquiridos (48,44%) responderam “Sim” e 33 dos inquiridos (51,56%) responderam “Não” (Gráfico 4.18).

Considera que o sistema de recompensas da sua empresa é transparente e conhecido por todos?

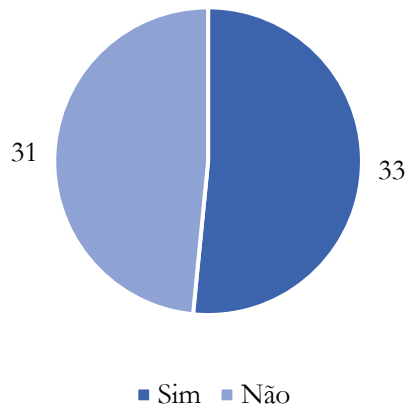


Gráfico 4.18 - Considera que o sistema de recompensas da sua empresa é transparente e conhecido por todos?

Fonte: Elaboração própria

Foi pedido para que os inquiridos, tendo como base uma lista de recompensas monetárias, selecionassem no máximo quatro recompensas que eram as mais importantes para eles. Pela análise do Gráfico 4.19 podemos observar que as três opções mais selecionadas foram o “Aumento anual do salário”, seguido dos “Prêmios de desempenho/produktividade/fim de ano” e, por fim, o “Seguro de saúde individual/familiar”, sendo a repartição entre géneros bastante similar. De salientar que apenas um dos inquiridos não selecionou o aumento salarial anual como sendo uma das recompensas monetárias mais importantes. Isto significa que, caso a empresa deseje fazer alterações em algum tipo de recompensa monetária, se o fizer nestas três recompensas a alteração/melhoria será bastante valorizada por parte dos colaboradores, uma vez estes as consideram como sendo as mais importantes. De igual modo, se a empresa eliminar algumas destas recompensas monetárias, em particular os benefícios (prêmios de desempenho/produktividade/fim de ano e seguro de saúde individual/familiar) os colaboradores podem ficar desmotivados. As restantes opções, designadamente “Seguro de vida”, “Telemóvel da empresa”, “Computador da empresa”, “Despesas de representação” e “Viagens” também elas foram selecionadas, mas com muito menos incidência (11, 5, 18, 11 e 13 inquiridos respetivamente).

Recompensas monetárias consideradas as mais importantes para os inquiridos

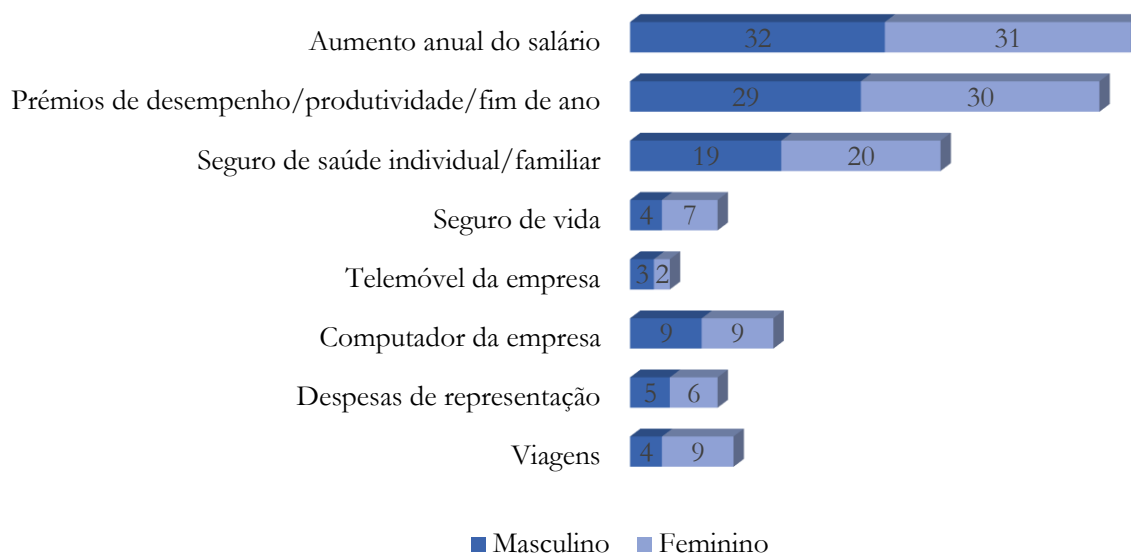


Gráfico 4.19 - Recompensas monetárias consideradas as mais importantes para os inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Também foi pedido aos inquiridos para que, tendo como base uma lista de recompensas monetárias, selecionassem no máximo quatro recompensas que eram para si as menos importantes.

Da leitura do Gráfico 4.20 podemos concluir que as três opções mais selecionadas foram o “Telemóvel da empresa”, seguido das “Despesas de representação” e por fim as “Viagens”, sendo também aqui a repartição entre géneros bastante semelhante, com exceção das viagens onde os respondentes do género masculino desvalorizam mais esta recompensa comparativamente aos respondentes do género feminino. Isto significa que, caso a empresa deseje alterar algum tipo de recompensa monetária se o fizer nestas três recompensas não serão muito valorizadas pelos colaboradores, uma vez que são consideradas como sendo as menos importantes. De salientar que nenhum dos inquiridos considera os aumentos salariais anuais e os prémios de desempenho/produktividade/fim de ano como menos importantes o que está em conformidade com o Gráfico 4.19, onde se verificou que estas recompensas são das mais valorizadas pelos colaboradores.

Recompensas monetárias consideradas as menos importantes para os inquiridos

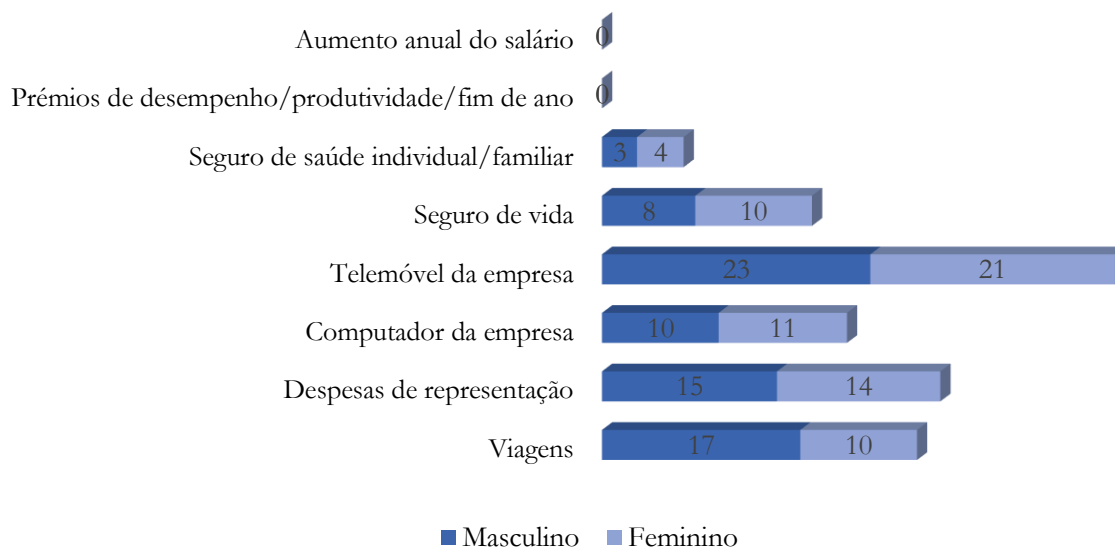


Gráfico 4.20 - Recompensas monetárias consideradas as menos importantes para os inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Quando foi pedido aos inquiridos para que seleccionassem os tipos de recompensas não monetárias que consideram mais importantes estes responderam com maior incidência as seguintes: “Progressão na carreira” (49 inquiridos dos quais 26 respondentes são do género masculino e 23 do género feminino), “Equilíbrio entre vida pessoal e profissional” (46 inquiridos dos quais 19 são homens e 27 são mulheres) e a “Flexibilidade no horário” (44 inquiridos dos quais 21 são homens e os restantes 23 são mulheres).

Registaram-se como opções com menos incidência a autonomia e responsabilidade e o *feedback*. Podemos ver ainda que as mulheres valorizam mais a flexibilidade no horário, o reconhecimento, o espírito de equipa, o ambiente de trabalho favorável e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional comparativamente com os homens. Por seu turno, as recompensas não monetárias como os dias de férias extra e a progressão na carreira são aquelas em que os respondentes do género masculino valorizam relativamente mais comparativamente aos respondentes do género feminino.

Recompensas não monetárias consideradas as mais importantes para os inquiridos

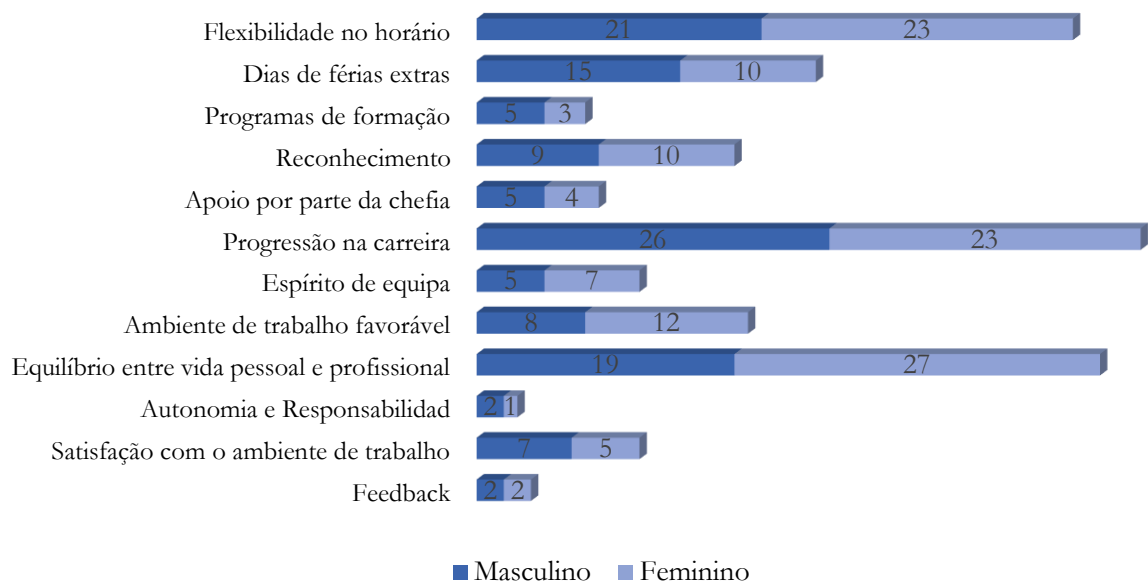


Gráfico 4.21 - Recompensas não monetárias consideradas as mais importantes para os inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Quando pedido aos inquiridos para que seleccionassem os tipos de recompensas não monetárias que consideram menos importantes estes responderam com maior incidência “Programas de formação” (28 inquiridos dos quais 17 respondentes são do género masculino e 11 do género feminino), “Dias de férias extra” (21 inquiridos dos quais 9 são homens e 12 são mulheres) e a “Autonomia e responsabilidade” (17 inquiridos dos quais 11 são homens e os restantes 6 são mulheres) (Gráfico 4.22). Registaram-se como opções com menos incidência o ambiente de trabalho favorável com zero respostas.

De modo geral também podemos observar que os homens, comparativamente com as mulheres, valorizam menos os programas de formação, o apoio por parte da chefia, a progressão na carreira, o espírito de equipa, o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, a autonomia e responsabilidade, a satisfação com o ambiente de trabalho e o *feedback*.

Recompensas não monetárias consideradas as menos importantes para os inquiridos

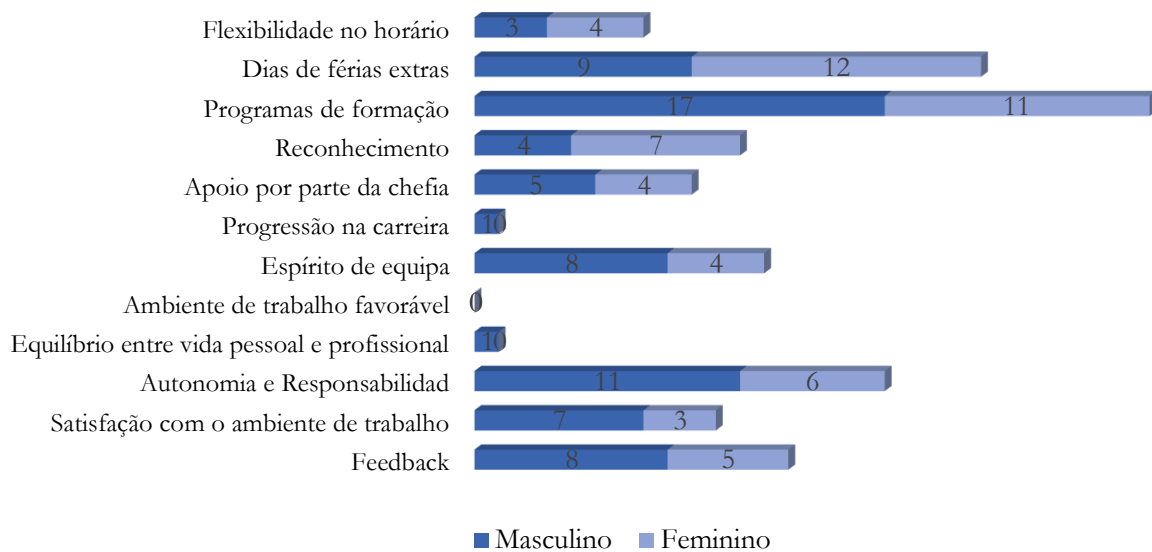


Gráfico 4.22 - Recompensas não monetárias consideradas as menos importantes para os inquiridos

Fonte: Elaboração própria

Sendo um dos objetivos da presente investigação avaliar a satisfação dos colaboradores numa empresa prestadora de serviços, os inquiridos foram questionados sobre a sua satisfação em contexto de trabalho. Os inquiridos avaliaram a sua satisfação no trabalho, manifestando a concordância com 36 afirmações, numa escala de 1 a 5 (em que o 5 significa a máxima concordância, à exceção das afirmações com *reverse scoring*, onde o 1 em vez de significar “discordo totalmente” deverá ser lido como “concordo totalmente”, enquanto o 5 deve ser lido como “discordo totalmente” em vez de “concordo totalmente”).

A Tabela 6 é uma tabela de frequências absolutas e relativas onde são apresentadas as respostas dadas pelos inquiridos a cada uma das questões sobre a satisfação no trabalho. Analisando a Tabela 6 verifica-se que o item que apresenta um maior desvio padrão é “Os objetivos desta organização não são claros para mim.” (1,17), que representa uma maior dispersão, ou seja, os colaboradores inquiridos pensam de forma diferente no que diz respeito à perceção que estes têm em relação aos objetivos da empresa. Por outro lado, a afirmação que apresenta um desvio padrão mais baixo é “Gosto das pessoas com quem trabalho” (0,727), que significa que as respostas dos colaboradores foram bastante consistentes.

Tabela 6 - Frequências absolutas e relativas das respostas às questões sobre a satisfação no trabalho

		1	2	3	4	5	Desvio Padrão
1. Sinto que recebo uma quantia justa pelo trabalho que realizo.	Freq.	16	24	17	5	2	1,03
	%	25,00%	37,50%	26,60%	7,80%	3,10%	
2. Existem muito poucas hipóteses de promoção no meu trabalho.	Freq.	13	22	20	9	0	0,97
	%	20,30%	34,40%	31,30%	14,10%	0,00%	
3. O meu superior hierárquico é bastante competente a fazer o seu trabalho.	Freq.	0	3	11	35	15	0,78
	%	0,00%	4,70%	17,20%	54,70%	23,40%	
4. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	Freq.	5	14	24	13	8	1,12
	%	7,80%	21,90%	37,50%	20,30%	12,50%	
5. Quando faço um bom trabalho recebo o devido reconhecimento.	Freq.	0	11	22	27	4	0,85
	%	0,00%	17,20%	34,40%	42,20%	6,30%	
6. Muitas das regras e procedimentos da organização tornam difícil a realização de um bom trabalho.	Freq.	9	23	18	12	2	1,05
	%	14,10%	35,90%	28,10%	18,80%	3,10%	
7. Gosto das pessoas com quem trabalho.	Freq.	0	1	9	39	15	0,66
	%	0,00%	1,60%	14,10%	60,90%	23,40%	
8. Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido.	Freq.	11	24	15	13	1	1,05
	%	17,20%	37,50%	23,40%	20,30%	1,60%	
9. As comunicações parecem ser boas dentro da organização.	Freq.	4	11	18	23	8	1,1
	%	6,30%	17,20%	28,10%	35,90%	12,50%	
10. Os aumentos salariais são muito poucos e distantes entre si.	Freq.	5	9	26	12	12	1,16
	%	7,80%	14,10%	40,60%	18,80%	18,80%	
11. Quem desempenha um bom trabalho tem grandes possibilidades de serem promovidos.	Freq.	0	10	20	28	6	0,87
	%	0,00%	15,60%	31,30%	43,80%	9,40%	
12. O meu superior hierárquico é injusto comigo.	Freq.	31	20	9	4	0	0,92
	%	48,40%	31,30%	14,10%	6,30%	0,00%	
13. Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferecem.	Freq.	10	20	25	9	0	0,93
	%	15,60%	31,30%	39,10%	14,10%	0,00%	

14. Sinto que o trabalho que faço não é devidamente apreciado.	Freq.	8	30	14	11	1	0,98
	%	12,50%	46,90%	21,90%	17,20%	1,60%	
15. Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por questões burocráticas.	Freq.	5	9	21	24	5	1,05
	%	7,80%	14,10%	32,80%	37,50%	7,80%	
16. Acho que tenho de trabalhar mais no meu trabalho devido à incapacidade dos que trabalham comigo.	Freq.	17	28	11	8	0	0,96
	%	26,60%	43,80%	17,20%	12,50%	0,00%	
17. Gosto de realizar as minhas tarefas no trabalho.	Freq.	1	6	17	32	8	0,88
	%	1,60%	9,40%	26,60%	50,00%	12,50%	
18. Os objetivos desta organização não são claros para mim.	Freq.	12	22	15	11	4	1,17
	%	18,80%	34,40%	23,40%	17,20%	6,30%	
19. Quando penso no que me pagam sinto que não sou apreciado pela organização.	Freq.	3	8	23	20	10	1,05
	%	4,70%	12,50%	35,90%	31,30%	15,60%	
20. Aqui as pessoas são promovidas tão rapidamente como noutros lugares.	Freq.	8	18	20	15	3	1,09
	%	12,50%	28,10%	31,30%	23,40%	4,70%	
21. O meu superior hierárquico mostra muito pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.	Freq.	21	23	13	5	2	1,06
	%	32,80%	35,90%	20,30%	7,80%	3,10%	
22. O conjunto de benefícios que temos é equitativo.	Freq.	4	11	33	15	1	0,85
	%	6,30%	17,20%	51,60%	23,40%	1,60%	
23. Existem poucas recompensas para quem trabalham nesta organização.	Freq.	2	23	26	8	5	0,96
	%	3,10%	35,90%	40,60%	12,50%	7,80%	
24. Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.	Freq.	4	14	24	15	7	1,07
	%	6,30%	21,90%	37,50%	23,40%	10,90%	
25. Gosto dos meus colegas de trabalho.	Freq.	0	2	10	36	16	0,73
	%	0,00%	3,10%	15,60%	56,30%	25,00%	
26. Muitas vezes sinto que não sei o que passa com a minha organização.	Freq.	5	20	19	18	2	1,02
	%	7,80%	31,30%	29,70%	28,10%	3,10%	
27. Sinto-me orgulhoso com o trabalho que desempenho.	Freq.	0	6	18	30	10	0,85
	%	0,00%	9,40%	28,10%	46,90%	15,60%	
28. Sinto-me satisfeito com as hipóteses de aumentos salariais que me são concedidas.	Freq.	3	26	16	17	2	0,98
	%	4,70%	40,60%	25,00%	26,60%	3,10%	

29. Existem benefícios que não temos mas que deveriam ser tidos em conta.	Freq.	2	7	16	26	13	1,03
	%	3,10%	10,90%	25,00%	40,60%	20,30%	
30. Gosto do meu superior hierárquico.	Freq.	0	2	15	32	15	0,77
	%	0,00%	3,10%	23,40%	50,00%	23,40%	
31. Tenho demasiado trabalho burocrático.	Freq.	9	29	16	7	3	1,02
	%	14,10%	45,30%	25,00%	10,90%	4,70%	
32. Sinto que os meus esforços não são remunerados adequadamente.	Freq.	2	10	22	15	15	1,11
	%	3,10%	15,60%	34,40%	23,40%	23,40%	
33. Estou satisfeito com as minhas possibilidades de promoção.	Freq.	3	9	23	27	2	0,91
	%	4,70%	14,10%	35,90%	42,20%	3,10%	
34. Há demasiados conflitos no meu trabalho.	Freq.	17	23	20	4	0	0,9
	%	26,60%	35,90%	31,30%	6,30%	0,00%	
35. O meu trabalho é agradável.	Freq.	1	5	15	37	6	0,82
	%	1,60%	7,80%	23,40%	57,80%	9,40%	
36. As tarefas de trabalho não são totalmente explicadas.	Free.	8	26	19	10	1	0,96
	%	12,50%	40,60%	29,70%	15,60%	1,60%	

Fonte: Elaboração própria.

Do conjunto das afirmações, a afirmação 7 “Gosto das pessoas com quem trabalho” é a que os inquiridos mais concordam, cerca de 39 pessoas que corresponde a um total de 60,9% das respostas. Pelo contrário, a afirmação que regista uma menor percentagem de concordância é a afirmação “O meu superior hierárquico é injusto comigo” com 48,4% (31 dos inquiridos).

Seguidamente vão ser apresentados os resultados obtidos para cada uma das nove dimensões do JSS.

a) Remuneração

A primeira afirmação da dimensão “remuneração” pretende saber se o salário pago pela empresa é justo pelo trabalho executado pelo colaborador. O resultado mostra que 63% dos inquiridos discordam que o seu salário seja justo. Cerca de 38% dos inquiridos acha que os aumentos salariais são poucos e demorados. Do total dos inquiridos, 47% sente-se desvalorizado pela organização tendo em conta o salário que aufer e 46% estão insatisfeitos com as possibilidades de virem a ser aumentados. Podemos dizer, que de modo geral, os colaboradores da organização não só acham injusto o salário que recebem, como também se sentem desvalorizados (Tabela 7).

Tabela 7 - Resultado das respostas para a dimensão "Remuneração" do JSS

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1. Sinto que recebo uma quantia justa pelo trabalho que realizo.	25%	38%	27%	8%	3%
10. Os aumentos salariais são muito poucos e distantes entre si.	8%	14%	41%	19%	19%
19. Quando penso no que me pagam sinto que não sou apreciado pela organização.	5%	13%	36%	31%	16%
28. Sinto-me satisfeito com as hipóteses de aumentos salariais que me são concedidas.	5%	41%	25%	27%	3%

Fonte: Elaboração própria

b) Promoção

A maioria dos inquiridos (54%) discordou com o facto de haver poucas hipóteses de serem promovidos no seu trabalho, o que significa que as hipóteses de existir uma progressão de carreira/promoção são boas. Para 53% da amostra, se os colaboradores fizerem um bom trabalho têm grandes possibilidades de serem promovidos. Apenas 28% dos inquiridos acha que o seu crescimento dentro da organização é mais rápido comparando com o crescimento que poderiam ter noutra organização. Por seu turno, 41% dos respondentes entende as promoções na organização não são tão céleres como em outras organizações. Ainda assim, 45% da amostra afirma que está satisfeita com as possibilidades de serem promovidos. De modo geral, podemos dizer que os colaboradores estão satisfeitos com as possibilidades de virem a ser promovidos na organização, apesar de considerarem que essas possibilidades são maiores noutras organizações (Tabela 8).

De salientar que quase um terço dos respondentes manifestou indiferença na resposta às questões sobre a promoção. As percentagens situaram-se em 31% e 36% para os quatro itens desta faceta do JSS (Tabela 8).

Tabela 8 - Resultado das respostas para a dimensão "Promoção" do JSS

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
2. Existem muito poucas hipóteses de promoção no meu trabalho.	20%	34%	31%	14%	0%
11. Quem desempenha um bom trabalho tem grandes possibilidades de ser promovido.	0%	16%	31%	44%	9%
20. Aqui as pessoas são promovidas tão rapidamente como noutros lugares.	13%	28%	31%	23%	5%
33. Estou satisfeito com as minhas possibilidades de promoção.	5%	14%	36%	42%	3%

Fonte: Elaboração própria.

c) Supervisão

A grande maioria dos inquiridos (83%) acredita nas competências do seu supervisor e apenas 6% acredita que o seu supervisor é injusto para com o colaborador. Pela afirmação 21 “O meu superior hierárquico mostra muito pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados”, podemos constatar que 69% da amostra defendem que os seus supervisores não são indiferentes aos sentimentos dos seus subordinados. Estas respostas estão em linha com as respostas dadas à questão “O meu superior hierárquico é injusto comigo” onde 79% dos respondentes discorda com a mesma. Por último, cerca de 73% dos inquiridos gosta dos seus supervisores (Tabela 9). Podemos assim dizer que, regra geral, os colaboradores reconhecem a competência dos seus superiores hierárquicos e estão satisfeitos com eles, uma vez que estes se interessam pelos seus subordinados e os tratam de forma justa. A percentagem de respondentes que manifestam indiferença (não concordam, nem discordam) com as questões ligadas à supervisão é bastante mais baixa do que na faceta anterior, variando entre 14% e 23% (Tabela 9).

Tabela 9 - Resultado das respostas para a dimensão "Supervisão" do JSS

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
3. O meu superior hierárquico é bastante competente a fazer o seu trabalho.	0%	5%	17%	55%	23%
12. O meu superior hierárquico é injusto comigo.	48%	31%	14%	6%	0%
21. O meu superior hierárquico mostra muito pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.	33%	36%	20%	8%	3%
30. Gosto do meu superior hierárquico.	0%	3%	23%	50%	23%

Fonte: Elaboração própria.

d) Benefícios sociais

De acordo com a afirmação 4 “Não estou satisfeito com os benefícios que recebo”, 33% dos inquiridos estão insatisfeitos com os benefícios que recebem e 30% mostram-se satisfeitos com os mesmos. Assim, uma percentagem similar de respondentes tem opiniões opostas sobre o seu grau de satisfação relativamente aos benefícios auferidos. Neste caso mais de um terço dos respondentes não tem opinião sobre esta questão quase metade da amostra (47%) considera que os benefícios que recebe não são tão bons como os benefícios dados por outras empresas. Esta afirmação vai de encontro aos resultados obtidos na afirmação 22, na qual cerca de 23% dos inquiridos não acredita que o pacote de benefícios oferecido pela organização seja justo. De salientar que para esta afirmação mais de metade dos respondentes não têm opinião formada (não concordam, nem discordam). Por último, a afirmação 29 que visa perceber se os colaboradores acham que existem benefícios que estes não têm, mas que acham que deveriam ter. O resultado indica que 61% dos colaboradores concordam com a afirmação. Isto demonstra a insatisfação dos colaboradores em relação aos benefícios que auferem (Tabela 10). De salientar que nesta faceta do JSS a percentagem de respondentes que manifesta a sua indiferença face às questões propostas é muito elevada, sendo num dos casos, como já foi referido anteriormente, superior a metade da amostra (Tabela 10).

Tabela 10 - Resultado das respostas para a dimensão "Benefícios sociais" do JSS

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
4. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	8%	22%	38%	20%	13%
13. Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferecem.	16%	31%	39%	14%	0%
22. O conjunto de benefícios que temos é equitativo.	6%	17%	52%	23%	2%
29. Existem benefícios que não temos mas que deveriam ser tidos em conta.	3%	11%	25%	41%	20%

Fonte: Elaboração própria.

e) Recompensas variáveis

Analisando a afirmação 5 podemos constatar que 17% da amostra acredita que não é reconhecida quando faz um bom trabalho e cerca de 19% da amostra sente que o trabalho que faz não é devidamente valorizado. Adicionalmente, 60% dos respondentes não concorda com a afirmação que refere que o seu trabalho não é devidamente apreciado e 48% considera tem o devido reconhecimento quando faz um bom trabalho (Tabela 11). Estas respostas estão em conformidade com as respostas dadas na faceta “Supervisão” em que a maior parte dos respondentes está satisfeita com o seu superior hierárquico (Tabela 9).

Em relação à quantidade de recompensas oferecidas pela organização, cerca de 21% da amostra acredita que essas recompensas são reduzidas. Contudo, neste item a percentagem de inquiridos que não tem opinião formada sobre o assunto é elevada, representando 41% da amostra. Para além disso, 46% dos inquiridos sente que os seus esforços não são devidamente remunerados (Tabela 11). Estes valores estão alinhados com as respostas dadas na faceta “Remuneração”, em que 63% dos respondentes entende que não recebe uma remuneração justa pelo trabalho realizado (Tabela 7). Neste caso os respondentes foram mais assertivos do que na resposta a este item da faceta “Recompensas variáveis”.

Em suma, podemos dizer que os colaboradores não se sentem reconhecidos pelo trabalho que fazem e ainda se sentem indevidamente remunerados pelo mesmo. Tal como aconteceu noutras

facetas do JSS também neste caso a percentagem de respondentes que não concordam, nem discordam com as afirmações é elevada, variando entre 22% e 41% dos inquiridos (Tabela 11).

Tabela 11 - Resultado das respostas por dimensão "Recompensas variáveis" do JSS

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
5. Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.	0%	17%	34%	42%	6%
14. Sinto que o trabalho que faço não é devidamente apreciado.	13%	47%	22%	17%	2%
23. Existem poucas recompensas para quem trabalham nesta organização.	3%	36%	41%	13%	8%
32. Sinto que os meus esforços não são remunerados adequadamente.	3%	16%	34%	23%	23%

Fonte: Elaboração própria.

f) Condições de trabalho

Do total da amostra, 22% concordam que muitas regras e procedimentos da organização acabam por dificultar a execução de um bom trabalho por parte do colaborador, isto é, acreditam que estas normas e procedimentos acabam por prejudicar o seu desempenho e acabam por tornar mais difícil a realização de um bom trabalho. No entanto, 50% dos respondentes têm opinião contrária. Por seu turno, 46% dos inquiridos considera que os seus esforços para fazerem um bom trabalho raramente são sabotados devido à burocracia. Do total da amostra, 34% sente que tem demasiadas tarefas para fazer no seu trabalho, mas somente 16% dos inquiridos afirma que tem demasiado trabalho burocrático (Tabela 12).

De modo geral podemos dizer que são mais os respondentes que acham que têm demasiadas tarefas para executar e que muitas das vezes os seus esforços para realizarem um bom trabalho são bloqueados por questões burocráticas do que os que acham o contrário.

Tabela 12 - Resultado das respostas para a dimensão "Condições de trabalho" do JSS

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
6. Muitas das regras e procedimentos da organização tornam difícil a realização de um bom trabalho.	14%	36%	28%	19%	3%
15. Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por questões burocráticas.	8%	14%	33%	38%	8%
24. Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.	6%	22%	38%	23%	11%
31. Tenho demasiado trabalho burocrático.	14%	45%	25%	11%	5%

Fonte: Elaboração própria.

g) Colegas de trabalho

É notória a satisfação dos inquiridos com as pessoas com quem trabalham, pois cerca de 84% dos respondentes afirma que gostam das pessoas que trabalham com eles e 81% dos inquiridos afirma que gosta dos seus colegas de trabalho. Em sintonia com os resultados anteriores somente 13% dos respondentes consideram que precisam de trabalhar mais devido à incapacidade dos seus colegas de trabalho. Deste modo, de um modo geral os respondentes estão satisfeitos com os seus colegas. Por fim, quanto aos desentendimentos no local de trabalho, 63% dos inquiridos discorda da afirmação que diz que existem demasiados conflitos no trabalho, o que tal como nas respostas anteriores, revela que os colegas se dão bem uns com os outros e, aparentemente, o clima de trabalho é bom (Tabela 13).

Em síntese, pode-se dizer que os inquiridos, regra geral, afirmam que gostam das pessoas com quem trabalham e não acham que existem demasiados conflitos no seu trabalho.

Tabela 13 - Resultado das respostas para a dimensão "Colegas de trabalho" do JSS

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
7. Gosto das pessoas com quem trabalho.	0%	2%	14%	61%	23%
16. Acho que tenho de trabalhar mais no meu trabalho devido à incapacidade dos que trabalham comigo.	27%	44%	17%	13%	0%
25. Gosto dos meus colegas de trabalho.	0%	3%	16%	56%	25%
34. Há demasiados conflitos no meu trabalho.	27%	36%	31%	6%	0%

Fonte: Elaboração própria.

h) Natureza do trabalho

Apenas 22% dos inquiridos afirma que sentem que o seu trabalho não tem sentido e 63% gosta de realizar as tarefas que faz no seu trabalho. Mais de metade da amostra (63% dos inquiridos) sente-se orgulhoso com o trabalho que desenvolve. A maioria da amostra (67%) concorda que o seu trabalho é agradável (Tabela 14). Assim, podemos afirmar que a maioria dos inquiridos está satisfeita com a natureza do seu trabalho.

Tabela 14 - Resultado das respostas para a dimensão "Natureza do trabalho" do JSS

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
8. Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido.	17%	38%	23%	20%	2%
17. Gosto de realizar as minhas tarefas no trabalho.	2%	9%	27%	50%	13%
27. Sinto-me orgulhoso com o trabalho que desenvolvo.	0%	9%	28%	47%	16%
25. O meu trabalho é agradável.	2%	8%	23%	58%	9%

Fonte: Elaboração própria.

i) Comunicação

De acordo com a primeira afirmação que visa analisar se os inquiridos consideram que a comunicação dentro da empresa é boa quase metade da amostra (49%) concorda com esta afirmação. Do total dos inquiridos apenas 23% consideram que os objetivos da organização não são claros para eles e 31% da amostra afirma que muitas das vezes sente que não sabe o que está a acontecer na empresa. Por último, mais de metade dos inquiridos (54%) discorda da afirmação que diz que as tarefas de trabalho não são totalmente explicadas (Tabela 15).

De um modo geral, podemos concluir que não existem problemas de comunicação na empresa.

Tabela 15 - Resultado das respostas para a dimensão "Comunicação" do JSS

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
9. As comunicações parecem ser boas dentro da organização.	6%	17%	28%	36%	13%
18. Os objetivos desta organização não são claros para mim.	19%	34%	23%	17%	6%
26. Muitas vezes sinto que não sei o que passa com a minha organização.	8%	31%	30%	28%	3%
36. As tarefas de trabalho não são totalmente explicadas.	13%	41%	30%	16%	2%

Fonte: Elaboração própria

Depois de analisadas as nove dimensões do JSS individualmente é importante calcular o nível de satisfação global. Assim, e de forma que o nível médio de satisfação global fizesse sentido para a investigação, tal como referido anteriormente, nas perguntas com *reverse scoring* quando os inquiridos responderam concordo totalmente (5) foi modificado para discordo totalmente (1) e vice-versa e quando os inquiridos responderam concordo (4) foi modificado para discordo (2) e vice-versa. Desta forma, a média do nível de satisfação global do trabalhador irá refletir exatamente a sua opinião. Posto isto, podemos verificar que a satisfação global no trabalho apresenta um valor médio de 3,32 e um desvio padrão de 0,4466 o que significa que as respostas dos colaboradores foram consistentes.

De seguida, foi calculado o *Alpha* de Cronbach, referente às questões que integram o JSS. O *Alpha* de Cronbach é uma das medidas de consistência interna e deve ser utilizada quando as respostas dos inquiridos são dadas de acordo com uma escala ordinal. A consistência interna pode ser classificada qualitativamente da seguinte forma:

- *Alpha* de Cronbach superior a 0,9 – Muito boa
- *Alpha* de Cronbach superior a 0,8 e 0,9 – Boa
- *Alpha* de Cronbach superior a 0,6 e 0,7 – Fraca
- *Alpha* de Cronbach superior a 0,6 – Muito fraca

Para as trinta e seis afirmações que constituem o questionário JSS, o coeficiente *Alpha* de Cronbach obtido foi de 0,895, o que nos indica que existe uma boa consistência interna entre as diferentes afirmações.

Na Tabela 16 são apresentados a correlação corrigida de cada uma das perguntas e o respetivo *Alpha* de Cronbach se cada uma dessas perguntas fosse excluída. Analisando a tabela podemos ver que se a afirmação “Tenho demasiado trabalho burocrático” fosse retirada o *Alpha* de Cronbach teria um aumento de apenas 0,001 passando de 0,895 para 0,896. Pelo contrário, se a afirmação “Sinto que o trabalho que faço não é devidamente apreciado” ou a afirmação “Quando penso no que me pagam sinto que não sou apreciado pela organização” fossem retiradas o *Alpha* de Cronbach passaria a ser de 0,886 (uma diminuição de 0,009) o que diminuiria o nível de consistência interna das afirmações. De um modo geral, as diferenças não são muito relevantes, no caso de se retirar uma das questões do JSS, continuando a consistência interna a ser considerada boa.

Tabela 16 - Influência de cada uma das perguntas do JSS no *Alpha* de Cronbach

	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1. Sinto que recebo uma quantia justa pelo trabalho que realizo.	0,559	0,888
2. Existem muito poucas hipóteses de promoção no meu trabalho.	0,462	0,890
3- O meu superior hierárquico é bastante competente a fazer o seu trabalho.	0,326	0,892
4. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.	0,471	0,890

5. Quando faço um bom trabalho recebo o devido reconhecimento.	0,548	0,889
6. Muitas das regras e procedimentos da organização tornam difícil a realização de um bom trabalho.	0,419	0,891
7. Gosto das pessoas com quem trabalho.	0,276	0,893
8. Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido.	0,474	0,890
9. As comunicações parecem ser boas dentro da organização.	0,535	0,888
10. Os aumentos salariais são muito poucos e distantes entre si.	0,330	0,892
11. Quem desempenha um bom trabalho tem grandes possibilidades de serem promovidos.	0,458	0,890
12. O meu superior hierárquico é injusto comigo.	0,516	0,889
13. Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferecem.	0,485	0,889
14. Sinto que o trabalho que faço não é devidamente apreciado.	0,660	0,886
15. Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por questões burocráticas.	0,187	0,895
16. Acho que tenho de trabalhar mais no meu trabalho devido à incapacidade dos que trabalham comigo.	0,356	0,892
17. Gosto de realizar as minhas tarefas no trabalho.	0,374	0,891
18. Os objetivos desta organização não são claros para mim.	0,226	0,894
19. Quando penso no que me pagam sinto que não sou apreciado pela organização.	0,667	0,886
20. Aqui as pessoas são promovidas tão rapidamente como noutros lugares.	0,188	0,895
21. O meu superior hierárquico mostra muito pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.	0,438	0,890
22. O conjunto de benefícios que temos é equitativo.	0,376	0,891
23. Existem poucas recompensas para quem trabalham nesta organização.	0,568	0,888
24. Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.	0,265	0,893
25. Gosto dos meus colegas de trabalho.	0,238	0,893
26. Muitas vezes sinto que não sei o que passa com a minha organização.	0,415	0,891

27. Sinto-me orgulhoso com o trabalho que desempenho.	0,307	0,892
28. Sinto-me satisfeito com as hipóteses de aumentos salariais que me são concedidas.	0,491	0,889
29. Existem benefícios que não temos mas que deveriam ser tidos em conta.	0,360	0,892
30. Gosto do meu superior hierárquico.	0,363	0,891
31. Tenho demasiado trabalho burocrático.	0,106	0,896
32. Sinto que os meus esforços não são remunerados adequadamente.	0,597	0,887
33. Estou satisfeito com as minhas possibilidades de promoção.	0,338	0,892
34. Há demasiados conflitos no meu trabalho.	0,594	0,888
35. O meu trabalho é agradável.	0,429	0,890
36. As tarefas de trabalho não são totalmente explicadas.	0,479	0,890

Fonte: Elaboração própria

De seguida foi verificado se a variável dependente (satisfação no trabalho) segue uma distribuição normal. Para isso e uma vez que $n > 50$, foi utilizado o teste Kolmogorov-Smirnov. Dado que o *p-value* é de 0,200, ou seja, maior do que 0,005, isto significa que aceitamos a hipótese nula, ou seja, a amostra segue uma distribuição normal (Tabela 17).

Tabela 17 - Teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov

	Sig/ <i>p-value</i>	Distribuição normal
Satisfação no trabalho global	0,200	Sim

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à idade dos indivíduos foi analisado se a mesma influenciava a sua satisfação no trabalho. Pela Tabela 18 o R quadrado é de 0,014 o que significa que apenas 1,4% da variância do modelo é explicada pela variável idade. Já o nível de significância é de 0,250, superior a 0,05, o que significa que a idade dos inquiridos não é uma variável explicativa da satisfação no trabalho.

Tabela 18 - Regressão linear satisfação no trabalho global/idade

	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Sig. Mudança F
Satisfação no trabalho global	0,148	0,014	-0,003	0,250

Fonte: Elaboração própria.

De modo a perceber se o género dos inquiridos influencia o seu nível da satisfação global foi feito uma regressão linear obtendo-se os dados apresentados na Tabela 19. Analisando os dados obtidos podemos verificar que R quadrado é de 0,034 o que significa que 3,4% da variância do modelo é explicada pela variável género. Também podemos verificar que o nível de significância é de 0,147, e uma vez que é superior a 0,05, o género dos inquiridos não é uma variável explicativa da satisfação no trabalho.

Tabela 19 - Regressão linear satisfação no trabalho global/género

	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Sig. Mudança F
Satisfação no trabalho global	0,183	0,034	0,018	0,147

Fonte: Elaboração própria.

No que se refere às habilitações literárias dos indivíduos foi-se analisar se as mesmas influenciavam a sua satisfação no trabalho. Pela Tabela 20 o R quadrado é de 0,001 o que significa que apenas 0,1% da variância do modelo é explicada pela variável habilitações literárias. Já o nível de significância é de 0,795, muito superior a 0,05, o que significa que as habilitações literárias dos inquiridos não são uma variável explicativa da satisfação no trabalho.

Tabela 20 - Regressão linear satisfação no trabalho global/habilitações literárias

	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Sig. Mudança F
Satisfação no trabalho global	0,033	0,001	-0,015	0,795

Fonte: Elaboração própria.

Também foi testada a hipótese de a categoria profissional influenciar o nível da satisfação global dos inquiridos. Como podemos observar pela Tabela 21 o R quadrado é de 0,005 o que significa

que apenas 0,5% da variância do modelo é explicada pela variável categoria profissional. Também podemos verificar que o nível de significância é de 0,565, e uma vez que é muito superior a 0,05, a categoria profissional dos inquiridos não é uma variável explicativa da satisfação no trabalho global.

Tabela 21 - Regressão linear satisfação no trabalho global/categoria profissional

	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Sig. Mudança F
Satisfação no trabalho global	0,73	0,005	-0,011	0,565

Fonte: Elaboração própria.

Também foi analisado se a antiguidade na organização dos indivíduos influencia o seu nível de satisfação no trabalho obtendo-se os resultados apresentados na Tabela 22. Analisando os dados obtidos podemos verificar que R quadrado é de 0,022 o que significa que 2,2% da variância do modelo é explicada pela variável antiguidade na organização. Também podemos verificar que o nível de significância é de 0,243, e uma vez que é superior a 0,05, a antiguidade na organização dos inquiridos não é uma variável explicativa da satisfação no trabalho global.

Tabela 22 - Regressão linear satisfação no trabalho global/antiguidade na organização

	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Sig. Mudança F
Satisfação no trabalho global	0,148	0,022	0,006	0,243

Fonte: Elaboração própria.

Foi também verificada a correlação entre as variáveis idade, estado civil, habilitações literárias, categoria profissional e satisfação no trabalho global (Tabela 23). Assim, podemos verificar que as correlações entre as variáveis idade/estado civil, idade/categoria profissional e estado civil/categoria profissional são significativas para o nível 0,01. Para além disso a correlação entre as variáveis idade/habilitações literárias é significativa no nível 0,05. De salientar que nenhuma das variáveis está correlacionada com a satisfação no trabalho.

Tabela 23 - Correlação entre as variáveis idade, estado civil, habilitações literárias, categoria profissional e satisfação no trabalho

		Idade	Estado Civil	Habilitações Literárias	Categoria profissional	Satisfação no trabalho
Idade	Correlação de Pearson	1	,589**	,282*	,510**	0,149
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,024	0,000	0,241
	N	64	64	64	64	64
Estado Civil	Correlação de Pearson	,589**	1	0,220	,362**	-0,022
	Sig. (2 extremidades)	0,000		0,081	0,003	0,865
	N	64	64	64	64	64
Habilitações Literárias	Correlação de Pearson	,282*	0,220	1	0,245	0,155
	Sig. (2 extremidades)	0,024	0,081		0,051	0,222
	N	64	64	64	64	64
Categoria profissional	Correlação de Pearson	,510**	,362**	0,245	1	0,112
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,003	0,051		0,379
	N	64	64	64	64	64
Satisfação no trabalho	Correlação de Pearson	0,149	-0,022	0,155	0,112	1
	Sig. (2 extremidades)	0,241	0,865	0,222	0,379	
	N	64	64	64	64	64

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração própria.

4.4. Resposta às questões de investigação

Neste capítulo são apresentadas as respostas às questões de investigação.

Começando pela questão de investigação 1 (Quais as recompensas monetárias mais valorizadas por parte dos colaboradores), após a análise das respostas dos inquiridos, conclui-se que o aumento anual do salário, os prémios de desempenho/produktividade/fim de ano e o seguro de

saúde individual/familiar são as recompensas monetárias mais valorizadas (Gráfico 4.19). Por outro lado, o telemóvel da empresa, as despesas de representação e as viagens são as recompensas monetárias menos valorizadas por parte dos inquiridos o que nos responde à questão de investigação 2 (Quais as recompensas monetárias menos valorizadas por parte dos colaboradores?) (Gráfico 4.20).

Em relação às recompensas não monetárias foram formuladas duas questões de investigação. A questão de investigação 3 pretende saber quais as recompensas não monetárias mais valorizadas por parte dos colaboradores e a questão de investigação 4 incide sobre quais as recompensas não monetárias menos valorizadas por parte dos colaboradores. Pela análise das respostas dos inquiridos conclui-se que a progressão na carreira, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos inquiridos e a flexibilidade no horário são as recompensas não monetárias consideradas como sendo as mais importantes para os inquiridos (Gráfico 4.21) e os programas de formação, os dias de férias extra e a autonomia e responsabilidade são as recompensas não monetárias consideradas as menos importantes para os inquiridos (Gráfico 4.22).

No que diz respeito à questão de investigação 5 (Considerando cada uma das 9 facetas do JSS quais os aspetos com os quais, em cada uma delas, os colaboradores estão mais e menos satisfeitos?) conclui-se que para a faceta “remuneração” a maioria dos inquiridos estão insatisfeitos com o seu salário e com os aumentos salariais. No entanto, estão satisfeitos com as hipóteses de aumentos salariais que lhes são concedidas.

No caso da faceta “promoção” a maioria dos inquiridos está satisfeita com as suas hipóteses e possibilidades de promoção no seu trabalho e com o facto de aumentarem as mesmas se desempenharem um bom trabalho. Contudo, são menos as pessoas que acham que na sua organização são promovidas de uma forma mais rápida comparativamente com outras organizações do que o contrário.

Quanto à faceta relativa à “supervisão” a grande maioria dos inquiridos mostra a sua satisfação com o seu superior hierárquico ao acharem que este é competente a fazer o seu trabalho, que é justo para com os inquiridos e que mostra interesse nos sentimentos dos seus subordinados.

Na faceta “benefícios sociais” e no que toca aos inquiridos estarem satisfeitos com os benefícios que recebem as opiniões são opostas, uma vez que a percentagem de inquiridos que está satisfeita e a que não está satisfeita é praticamente a mesma (30% e 33% respetivamente), o mesmo acontecendo na equidade do conjunto de benefícios atribuídos aos colaboradores (onde 26% acha que não é equitativo e 25% acha que é equitativo). Para além disso, a grande maioria

dos inquiridos considera que existem benefícios que não têm, mas que deveriam ter sido considerados.

Quanto à faceta “recompensas variáveis” conclui-se que quase metade dos inquiridos está satisfeito com o reconhecimento que recebe pela boa execução das suas tarefas, sentem que o seu trabalho é devidamente apreciado e estão satisfeitos com as recompensas existentes na organização. No entanto, cerca de 46% está insatisfeito com a forma como os seus esforços são remunerados.

No que concerne à faceta “condições de trabalho” de modo geral os inquiridos mostram-se satisfeitos com as suas condições de trabalho. A maioria dos inquiridos não considera que tem demasiado trabalho burocrático, não acha que o seu trabalho seja bloqueado por questões burocráticas, nem que o seu trabalho seja afetado pelas regras e procedimentos da organização.

No que se refere à faceta “colegas de trabalho” a grande maioria dos inquiridos mostra-se satisfeita com os mesmos. Com efeito, cerca de 84% dos respondentes gosta das pessoas com que trabalha, não considera que tem de trabalhar mais devido à incapacidade dos seus colegas e acha que não existem demasiados conflitos no seu trabalho.

Quanto à faceta “natureza do trabalho” a maioria dos inquiridos mostra a sua satisfação com as tarefas que realiza, uma vez que entende que o seu trabalho é agradável, sente-se orgulhoso com o seu trabalho, gosta de realizar as suas tarefas e sente ainda que o trabalho que está a executar faz sentido.

Por fim, na faceta “comunicação” a generalidade dos inquiridos mostra-se satisfeita com a forma como a comunicação é feita dentro da empresa, os objetivos da organização são claros para os inquiridos, sabem o que está a acontecer dentro da organização e as suas tarefas de trabalho são totalmente explicadas.

Por último, relativamente à questão de investigação 6 (As variáveis sociodemográficas idade, género, habilitações literárias, categoria profissional e antiguidade influenciam a satisfação no trabalho?) pode-se concluir que nenhuma destas variáveis sociodemográficas é variável explicativa da satisfação no trabalho. No entanto, cada uma destas variáveis explica uma determinada percentagem da variância do modelo. Assim sendo, temos que 3,4% da variância do modelo é explicada pela variável género, 2,2% da variância do modelo é explicada pela variável antiguidade na organização, 1,4% da variância do modelo é explicada pela variável idade, 0,5% da variância do modelo é explicada pela variável categoria profissional, e apenas 0,01% da variância do modelo é explicada pela variável habilitações literárias.

Capítulo 5 – Conclusões

5.1. Contributos do estudo

Ao longo das últimas décadas cada vez mais tem sido discutida a importância que os sistemas de recompensas têm na satisfação dos colaboradores de uma organização.

Um dos componentes chave para manter os colaboradores satisfeitos com o seu trabalho é a implementação de um sistema de recompensas percebido como justo. Os sistemas de recompensas são constituídos por um conjunto de recompensas monetárias e não monetárias que os colaboradores auferem tendo como contrapartida o seu trabalho e o seu contributo para a concretização dos objetivos da empresa. No entanto, não basta que exista um sistema de recompensas na organização; é também necessário que este vá de encontro aos interesses dos colaboradores garantindo assim que estes se mantenham satisfeitos e motivados na realização das suas tarefas. As questões de investigação desta dissertação foram colocadas de forma que se consiga perceber quais os tipos de recompensas monetárias e não monetárias que maior/menor importância têm para os colaboradores. Sabendo isto, a organização em causa poderá fazer alterações nos sistemas de recompensas já existentes de forma a ir ao encontro das preferências dos colaboradores e, conseqüentemente, conseguirem aumentar o nível de satisfação no trabalho dos mesmos.

Nesta investigação optou-se pela utilização do inquérito por questionário (ver Apêndice 1) como instrumento de recolha de dados, sendo este constituído por questões fechadas e por questões de resposta aberta. O questionário está dividido em três partes: (i) parte um, onde se faz a caracterização da amostra; (ii) parte dois, onde se faz a caracterização do sistema de recompensas e a forma como os colaboradores percebem o mesmo; e (iii) parte três, que versa a satisfação no trabalho, sendo constituída pelas 36 questões que integram o questionário JSS. Sendo que na terceira parte, os inquiridos tiveram de responder a todos os itens utilizando uma escala de *Likert* de cinco pontos, onde um representa “discordo totalmente” e cinco representa “concordo totalmente”.

Após a elaboração do questionário, foi selecionada uma empresa prestadora de serviços de consultoria onde foram distribuídos os questionários. De forma que os questionários contribuíssem para dar resposta às questões de investigação formuladas, as respostas dos colaboradores foram tratadas utilizando o *software* SPSS (versão 29).

Assim, concluiu-se que o tipo de recompensas monetárias que os colaboradores mais valorizam são os aumentos salariais anuais, os prémios de desempenho/produktividade/fim de ano e o seguro de saúde individual/familiar e as que menos valorizam são o telemóvel da empresa, as despesas de representação e o computador da empresa o que responde à questão de investigação 1 (Quais as recompensas monetárias mais valorizadas por parte dos colaboradores?) e à questão de investigação 2 (Quais as recompensas monetárias menos valorizadas por parte dos colaboradores?). Relativamente às recompensas não monetárias as que são mais valorizadas pelos inquiridos são a progressão na carreira, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a flexibilidade no horário e as menos valorizadas são os programas de formação, os dias de férias extra, e a autonomia e responsabilidade o que permite responder à questão de investigação 3 (Quais as recompensas não monetárias mais valorizadas por parte dos colaboradores?) e à questão de investigação 4 (Quais as recompensas não monetárias menos valorizadas por parte dos colaboradores?).

Assim, se a organização quiser aumentar os níveis de satisfação no trabalho dos colaboradores terá de se focar mais nas recompensas que são mais valorizadas pelos colaboradores e menos nas recompensas que são menos valorizadas. Para além disso, é recomendável que periodicamente sejam feitas análises ao sistema de recompensas, de modo a validar a eficácia do mesmo e perceber quais os pontos a melhorar e/ou a manter.

Quando se analisam individualmente as nove facetas do questionário JSS conclui-se que na maior parte das facetas os inquiridos encontram-se satisfeitos com as mesmas, designadamente as seguintes: promoção, supervisão, condições de trabalho, colegas de trabalho, natureza do trabalho e comunicação. Por seu turno, os respondentes encontram-se descontentes com a remuneração. Nas facetas benefícios sociais e recompensas variáveis a percentagem de respondentes satisfeitos e insatisfeitos é muito similar. Deste modo, a empresa deverá ter uma atenção especial relativamente a estas três últimas facetas, por forma a tentar melhorar as perceções que os respondentes têm relativamente às mesmas. Por seu turno, deve também criar condições para que as facetas em que os respondentes manifestaram níveis maiores de satisfação continuem a ser valorizadas na organização.

Em relação às variáveis sociodemográficas idade, género, habilitações literárias, categoria profissional e antiguidade concluiu-se que não são variáveis explicativas da satisfação no trabalho, ou seja, e respondendo à questão de investigação 6 (As variáveis sociodemográficas idade, género, habilitações literárias, categoria profissional e antiguidade influenciam a satisfação no trabalho?) não influenciam a satisfação no trabalho.

5.2. Limitações do estudo

Uma das limitações da presente investigação prende-se com o modo como a distribuição dos questionários foi feita. O facto de o questionário não ter sido distribuído através das plataformas internas da organização em estudo fez com que muitos trabalhadores não tivessem conhecimento do questionário. Para além disso, o questionário ao ser distribuído numa primeira fase através da partilha do *link* diretamente a alguns dos colaboradores conhecidos e esses colaboradores também o partilharem com os seus conhecimentos dentro da organização fez com que não existisse uma grande variedade de idades nem de categorias profissionais dos inquiridos.

Outra limitação está relacionada com o 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 investigações futuras

Uma das sugestões para desenvolver futuros trabalhos de investigação prende-se com a obtenção de uma amostra significativa de inquiridos. Os inquéritos poderão ser distribuídos internamente, pelas plataformas da organização selecionada para fazer a investigação de modo que estes cheguem a todos os profissionais que lá exercem funções em qualquer região do país e de todas as categorias profissionais.

Também seria interessante distribuir os questionários em duas empresas ao invés de apenas uma, de forma a comparar os resultados obtidos nas duas. Essas empresas poderão ser duas grandes empresas de consultoria ou, por exemplo, entre uma grande empresa de consultoria e uma empresa de consultoria de menores dimensões. Desta forma seria possível analisar quais as maiores semelhanças e quais as maiores diferenças existentes entre essas duas organizações. Os questionários podem igualmente ser aplicados a duas empresas de setores de atividade diferentes ou a uma empresa do setor público e a outra do setor privado.

Referências bibliográficas

- Abdulla, J. M. (2009). Determinants of job satisfaction among Dubai police employees (Tese de Doutorado). Glamorgan Business School. Disponível em <https://pure.southwales.ac.uk/ws/portalfiles/portal/588142/abdulla2009.pdf>
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 5, 422-436. Disponível em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5325998/mod_folder/content/0/1964-04111-001%20%281%29.pdf
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press. Disponível em <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0065260108601082>
- Ahmadi, K., & Alireza, K. (2007). Stress and Job Satisfaction among Air Force Military Pilots. *Journal of Social Sciences*, 3 (3), 159-163. Disponível em <https://thescipub.com/html/10.3844/jssp.2007.159.163>
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (2), 142-175.
- Armstrong, A. (2009). *Armstrong's Handbook of human resource management practice* (11th ed.). London: Kogan Page. Disponível em: [Armstrong's Handbook-libre.pdf \(d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net\)](#)
- Bergamini, C. W. (1998). A difícil administração das motivações. *Revista de Administração de Empresas*, 1, 7-17. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rae/a/thb4y4t48fghk4JNdVSBQ8M/?format=pdf&lang=pt>
- Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos* (4ª ed.). Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas. Disponível em: [Gestao Estrategica de Recursos Humanos.pdf](#)
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2006). *Fundamentos de comportamento organizacional* (6ª ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Camara, P. B. (2000). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Edições Dom Quixote.

Camara, P. B. Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial* (4ª ed.). Lisboa: Edições Dom Quixote.

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial* (6ª ed.). Lisboa: Edições Dom Quixote.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Brasil: Manole. Disponível em <https://livrogratuitosja.com/wp-content/uploads/2021/03/Gestao-de-Pessoas-O-novo-papel-dos-recursos-humanos-nas-organizacoes-by-IDALBERTO-CHIAVENATO-z-lib.org.pdf>

Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6.ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Ferreira, A., Boas, A. A. V., Esteves, R. C. P. M., Fuerth, L. R. & Silva, S. (2006). *Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidades de complementaridade*. XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil. Disponível em: https://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/114.pdf

Gomes, D., & Borba, D. (2011). Motivação no trabalho. In Gomes, D., & Borba, D. (Eds.), *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos* (pp. 241-319). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra. Disponível em: <https://ucdigitalis.uc.pt/pombalina/item/72430>

Gondim, S. M. G. & Silva, N. (2014). Motivação no trabalho. In J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 173-202. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6618104/mod_resource/content/0/Texto%207%20-%20MOTIVA%20C3%87%20C3%83O%20NO%20TRABALHO%20.pdf

Hackman, J. R., Oldham, G. R., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*, 17 (4), 57-71.

Harris, R. B. (1989). Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework. *Advances in Nursing Science*, 11, 12-28.

Hirschfeld, R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference. *Educational Psychology Measure*, 60, 255–270. Disponível em <https://www.deepdyve.com/lp/sage/does-revising-the-intrinsic-and-extrinsic-subscales-of-the-minnesota-6CgALenr2a>

- Jewell, L., Beavers, K., Kirby, B. M., & Flowers, J. (2001). Relationships between levels of job satisfaction expressed by North Carolina vocational agriculture teachers and their perceptions toward the agricultural education teaching profession. *Journal of Agricultural Education*, 31 (1), 52-57. Disponível em [https://jae-online.org/attachments/article/811/Jewell,%20L. et.al Vol31 1 52-57.pdf](https://jae-online.org/attachments/article/811/Jewell,%20L.%20et.al%20Vol31%201%2052-57.pdf)
- Kanfer, R. (1992). Work motivation: new directions in theory and research. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1-53). Disponível em [https://www.researchgate.net/publication/232575544 Work motivation New directions in theory and research](https://www.researchgate.net/publication/232575544_Work_motivation_New_directions_in_theory_and_research)
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behaviour Human Performance*, 4 (4), 309-336. Disponível em <https://www.libs.uga.edu/reserves/docs/scans/job%20satisfaction.pdf>
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction* In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, Publishers. Disponível em <https://archive.org/details/motivation00masl/page/n7/mode/2up?view=theater>
- Melo, M. B. (2010). *Satisfação no Trabalho da Equipe de Enfermagem no Brasil: Revisão Integrativa* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Enfermagem da Universidade Federal de Goiás, Goiânia, Brasil. Disponível em <https://repositorio.bc.ufg.br/tede/bitstream/tde/694/1/dissertacao%20marcia%20borges%20de%20melo.pdf>
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Edições Sílabo. Disponível em: [20170886.pdf \(ipv.pt\)](https://repositorio.bc.ufg.br/tede/bitstream/tde/694/1/dissertacao%20marcia%20borges%20de%20melo.pdf)
- Reynolds, C. R., & Richmond, B. O. (1978). What I think and feel: A revised measure of children's manifest anxiety. *Journal of Abnormal Child Psychology*, 6, 15-20. Disponível em <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1025751206600>
- Rito, P. (2006). O sistema de recompensas – remunerações e benefícios. *Revista TOC*, 80, 44-55.

Robbins, S. P. (2009). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall. Disponível em:

https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf.

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

Saeed, R., Nayyab, H. H., & Lodhi, R. N. (2013). An empirical investigation of rewards and employee performance: A case study of technical education authority of Pakistan. *Middle East Journal of Scientific Research*, 18(7), 892–898. Disponível em: [3.xps \(idosi.org\)](#)

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2016). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas* (10ª ed.). Lisboa: Lidel

Sotomayor, A. M. (2021). *Princípios de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Rei dos Livros.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks: SAGE. Disponível em: [Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences - Paul E. Spector - Google Livros](#)

Spector, P. E. (2003). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Editora Saraiva. Disponível em https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=o4NnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=spector+psicologia+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es++2003&ots=GA5XbMQH6p&sig=Y5_2L4ikRrBa6iId8WVAf6bJVHs&redir_esc=y#v=onepage&q=spector%20psicologia%20nas%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20%202003&f=false

Spector, P. E. (2016). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Stanton, J. M. (2001). Galton, Pearson, and the Peas: A Brief History of Linear Regression for Statistics Instructors. *Journal of Statistics Education*, 9 (3). Disponível em <https://jse.amstat.org/v9n3/stanton.html>

Ungaro, S. F. V. (2007). A satisfação no trabalho e a relação com o afeto positivo, afeto negativo, sistema de recompensas e plano de benefícios (Dissertação de mestrado). Universidade do Porto, Porto, Lisboa. Disponível em: [Microsoft Word - Tese de Mestrado.doc \(up.pt\)](#)

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22. Disponível em

[https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/monograph_xxii -
_manual for the mn satisfaction questionnaire.pdf](https://vpr.psych.umn.edu/sites/vpr.umn.edu/files/files/monograph_xxii_-_manual_for_the_mn_satisfaction_questionnaire.pdf)

Apêndice 1

Questionário: O impacto do modelo dos sistemas de recompensas na satisfação no trabalho: um estudo de caso numa empresa de consultoria

Este questionário enquadra-se num trabalho de investigação desenvolvido no âmbito do Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL) e tem como objetivo recolher informação para a elaboração da dissertação de modo a obter o grau de mestre.

Com este questionário é pretendido avaliar o nível de satisfação dos colaboradores e compreender qual a influência dos sistemas de recompensas da empresa na sua satisfação no trabalho.

O questionário está dividido em três partes sendo que no início de cada uma delas existem instruções que deverá ler atentamente antes de começar a responder, uma vez que vão ajudá-lo a responder às questões.

De salientar que os dados serão recolhidos de forma anónima, confidencial e utilizados exclusivamente para fins de investigação. Deste modo, as suas respostas serão analisadas de forma conjunta com as respostas dos restantes inquiridos não havendo qualquer tipo de partilha das suas respostas individuais. É pedido que responda a todas as questões com o máximo de sinceridade possível e que tenha em conta que não existem respostas certas nem erradas.

O tempo estimado de resposta é de aproximadamente 3 minutos.

Desde já agradeço-lhe pela sua disponibilidade, a sua ajuda é fundamental para prosseguir com esta investigação.

Obrigada,

Ana Marisa Bernardo

1 - Caracterização da amostra

1.1 - Género

Masculino

Feminino

Outro

1.2 - Idade _____ (anos)

1.3 – Estado Civil

Solteiro(a)

Casado(a) / Unido(a) de facto

Divorciado(a)

Viúvo(a)

1.4 – Habilitações Literárias

3º Ciclo

Ensino Secundário

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento

1.5 – Categoria profissional

- Analyst
- Staff
- Experience Staff
- Senior
- Pro-manager
- Manager
- Senior Manager
- Associate Partner
- Partner

1.6 – Em que área exerce funções?

- Audit and Assurance
- Consulting
- Financial Advisory
- Risk Advisory
- Tax
- Legal

1.7 – Antiguidade na organização _____ (anos)

1.8 – Tempo de serviço sob a atual chefia direta _____ (anos)

1.10 – Região onde exerce funções

Lisboa

Porto

Viseu

Faro

1.11 – Tipo de contrato

Termo certo

Termo incerto

Sem termo

2. Sistema de recompensas

2.1 - Na sua opinião, qual o(s) principal(is) objetivo(s) dos sistemas de recompensa? (pode assinalar no máximo 3 alternativas).

Garantir a retenção dos trabalhadores

Aumentar o desempenho e a produtividade dos trabalhadores

Motivar e satisfazer os trabalhadores

Atrair novos trabalhadores

Recompensar a antiguidade

Aumentar os níveis de satisfação no trabalho

Outro: _____

2.2 – Considera que o sistema de recompensas da sua empresa é transparente e conhecido por todos?

Sim

Não

2.3 - Da lista de recompensas **monetárias** abaixo selecione as que considera **mais** importantes
(pode selecionar até 4 opções)

- Aumento anual do salário
- Prémios de desempenho/produktividade/fim de ano
- Seguro de saúde individual/familiar
- Seguro de vida
- Telemóvel da empresa
- Computador da empresa
- Despesas de representação
- Viagens
- Outra: _____

2.4 - Da lista de recompensas **monetárias** abaixo selecione as que considera **menos** importantes
(pode selecionar até 4 opções)

- Aumento anual do salário
- Prémios de desempenho/produktividade/fim de ano
- Seguro de saúde individual/familiar
- Seguro de vida
- Telemóvel da empresa
- Computador da empresa
- Despesas de representação
- Viagens
- Outra: _____

2.5 - Da lista de recompensas **não monetárias** abaixo selecione as que considera **mais importantes** (pode selecionar até 4 opções)

- Flexibilidade no horário
- Dias de férias extras
- Programas de formação
- Reconhecimento
- Apoio por parte da chefia
- Progressão na carreira
- Espírito de equipa
- Ambiente de trabalho favorável
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- Autonomia e Responsabilidade
- Satisfação com o ambiente de trabalho
- Feedback*
- Outra: _____

2.6 - Da lista de recompensas **não monetárias** abaixo selecione as que considera **menos** importantes (pode selecionar até 4 opções)

- Flexibilidade no horário
- Dias de férias extras
- Programas de formação
- Reconhecimento
- Estabilidade no emprego
- Progressão na carreira
- Espírito de equipa
- Ambiente de trabalho favorável
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- Autonomia e Responsabilidade
- Satisfação com o ambiente de trabalho
- Outra: _____

3. Satisfação no trabalho

De seguida serão apresentadas algumas afirmações relacionadas com a satisfação no trabalho. Assinale a opção que melhor representa a sua opinião em relação a afirmação. Para cada uma das afirmações selecione apenas um número de 1 (um) a 5 (cinco) sendo que a escala tem o seguinte significado:

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

		1	2	3	4	5
1	Sinto que recebo uma quantia justa pelo trabalho que realizo.					
2	Existem muito poucas hipóteses de promoção no meu trabalho.					
3	O meu superior hierárquico é bastante competente a fazer o seu trabalho.					
4	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.					
5	Quando faço um bom trabalho recebo o devido reconhecimento.					
6	Muitas das regras e procedimentos da organização tornam difícil a realização de um bom trabalho.					
7	Gosto das pessoas com quem trabalho.					
8	Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido.					
9	As comunicações parecem ser boas dentro da organização.					
10	Os aumentos salariais são muito poucos e distantes entre si.					
11	Quem desempenha um bom trabalho tem grandes possibilidades de serem promovidos.					
12	O meu superior hierárquico é injusto comigo.					
13	Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferecem.					
14	Sinto que o trabalho que faço não é devidamente apreciado.					
15	Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por questões burocráticas.					
16	Acho que tenho de trabalhar mais no meu trabalho devido à incapacidade dos que trabalham comigo.					

17	Gosto de realizar as minhas tarefas no trabalho.					
18	Os objetivos desta organização não são claros para mim.					
19	Quando penso no que me pagam sinto que não sou apreciado pela organização.					
20	Aqui as pessoas são promovidas tão rapidamente como noutros lugares.					
21	O meu superior hierárquico mostra muito pouco interesse nos sentimentos dos seus subordinados.					
22	O conjunto de benefícios que temos é equitativo.					
23	Existem poucas recompensas para quem trabalham nesta organização.					
24	Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.					
25	Gosto dos meus colegas de trabalho.					
26	Muitas vezes sinto que não sei o que passa com a minha organização.					
27	Sinto-me orgulhoso com o trabalho que desempenho.					
28	Sinto-me satisfeito com as hipóteses de aumentos salariais que me são concedidas.					
29	Existem benefícios que não temos mas que deveriam ser tidos em conta.					
30	Gosto do meu superior hierárquico.					
31	Tenho demasiado trabalho burocrático.					
32	Sinto que os meus esforços não são remunerados adequadamente.					

33	Estou satisfeito com as minhas possibilidades de promoção.					
34	Há demasiados conflitos no meu trabalho.					
35	O meu trabalho é agradável.					
36	As tarefas de trabalho não são totalmente explicadas.					