



**O EFEITO DOS PRÉMIOS NA MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA DOS  
TRABALHADORES**

por

Eva Raquel da Silva Pereira

Dissertação de Mestrado em Gestão de Serviços

Orientada por:

Professora Doutora Maria Teresa Campos Proença

2018



## **NOTA BIOGRÁFICA**

Eva Raquel da Silva Pereira nasceu a 9 de junho de 1994 na freguesia de Mafamude, em Vila Nova de Gaia, distrito do Porto.

Em 2012, ingressou na Faculdade de Letras da Universidade do Porto, tendo terminado a sua licenciatura no curso de Filosofia no ano de 2015, com uma classificação final de doze valores.

Após o término da licenciatura, ingressou no Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, concluindo com uma média de catorze valores a componente curricular.

Paralelamente aos estudos, a nível profissional, trabalha desde fevereiro de 2015 no grupo Jerónimo Martins. Desde maio de 2017 exerce o cargo de Gerente Adjunto de Loja.

## AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, em especial, Professora Doutora Teresa Proença, por ter aceite orientar a dissertação, pela disponibilidade, ajuda, motivação e críticas construtivas.

À Professora Doutora Teresa Fernandes, por todos os conselhos e apoio prestado.

À D<sup>a</sup>. Fátima Borges pela exigência que sempre teve para comigo, que me fez sempre ser melhor tanto a nível pessoal como profissional.

Às minhas amigas, Francisca, Ana, Sofia e Paula, pelo incentivo, ajuda e amizade.

À minha madrinha Luciana, ao meu tio Filipe, ao meu padrinho Nuno e tia Susana, aos meus sogros Isabel e Joaquim e aos meus cunhados, Carla e Celestino, pela confiança depositada em mim em todos os momentos.

Aos meus amigos, Bruno, Tiago, Inês e Joana, pela força e amizade.

À minha estrelinha mais pequenina da família, a Nónó, pela alegria que me contagia.

À minha família, em especial aos meus pais, avós e irmão, pela força que me deram ao longo deste processo e por terem acreditado sempre em mim.

Ao Fábio, pelo apoio, pela paciência e o amor, principalmente nos momentos mais críticos.

À empresa que proporcionou a realização do inquérito que deu origem aos resultados da investigação, o meu obrigado. Agradeço, igualmente, a todos os colaboradores que responderam ao inquérito, contribuindo assim para o desenvolvimento deste trabalho.

O meu obrigada a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

## RESUMO

Esta investigação pretende analisar os efeitos das recompensas na motivação intrínseca dos trabalhadores, e sobretudo as relações entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e a motivação intrínseca. Também será estudado o impacto destas recompensas na motivação quando são percecionados como meio de controlo e como meio de desenvolvimento.

Foi realizada uma pesquisa quantitativa, através do recurso à metodologia de inquérito por questionário, sendo que a amostra conta com 106 inquiridos. Os dados em questão foram tratados com recurso à análise de correlações e análise de regressões.

Os resultados do estudo levam à conclusão de que existe uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e a motivação intrínseca. Os resultados permitem comprovar que existe também uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e a motivação intrínseca. Conclui-se, também, que a motivação intrínseca dos trabalhadores se relaciona de forma mais forte com a satisfação com as recompensas intrínsecas do que a satisfação com as recompensas extrínsecas. Para além disto, verifica-se a diminuição do impacto positivo da satisfação com as recompensas extrínsecas na motivação intrínseca dos trabalhadores, quando estas são percecionadas como meio de controlo, assim como se verifica um aumento do impacto positivo quando as recompensas são percecionadas como meio de desenvolvimento.

No final da investigação, são apresentadas as suas limitações, assim como algumas sugestões de investigação futura.

Palavras-chave: satisfação; recompensas intrínsecas; recompensas extrínsecas; motivação intrínseca; motivação extrínseca; perceção de controlo; perceção de desenvolvimento; sistema de recompensas.

## **ABSTRACT**

This research aims to analyze the effects of rewards on workers' intrinsic motivation, namely the relationship between the satisfaction with extrinsic rewards and the intrinsic motivation. The impact that rewards have on intrinsic motivation when perceived as means of control and as means of development will also be studied.

A quantitative research was developed through the use of a questionnaire with a sample size of 106 subjects.

The data was processed using a correlation and regression analysis.

According to the results it was determined that there is a positive interaction between the satisfaction with the extrinsic rewards and intrinsic motivation. The results allow to confirm a positive interaction between the satisfaction with the intrinsic rewards and the intrinsic motivation. Furthermore, it was concluded that the workers' intrinsic motivation has a stronger interaction with the satisfaction regarding intrinsic rewards, when compared to the satisfaction related to extrinsic rewards. In what pertains to the interaction between the intrinsic motivation and the various rewards the results demonstrate that there is a positive interaction. Also, there was a decrease in the positive impact of satisfaction with the extrinsic rewards on workers' intrinsic motivation when perceived as a mean of control and there was an increase in the positive impact of satisfaction with the extrinsic rewards on workers' intrinsic motivation, when the rewards are perceived as a mean of development.

At the end of the research its limitations are presented, as well as some recommendations for future studies.

**Keywords:** satisfaction; intrinsic rewards; extrinsic rewards; intrinsic motivation; extrinsic motivation; control perception; development perception; rewards system.

# ÍNDICE

<b>NOTA BIOGRÁFICA</b> .....	2
<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	3
<b>RESUMO</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>ÍNDICE</b> .....	6
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	9
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	10
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>I - PARTE TEÓRICA</b> .....	14
<b>CAPÍTULO 1 – MOTIVAÇÃO – CONCEITOS E TEORIAS</b> .....	15
1.1- CONCEITO DE MOTIVAÇÃO.....	15
1.2- MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	15
1.3- TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	16
1.3.1- TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO .....	17
<b>CAPÍTULO 2 – SISTEMAS DE RECOMPENSAS E MOTIVAÇÃO</b> .....	20
2.1- SISTEMAS DE RECOMPENSAS.....	20
2.2- COMPONENTES DO SISTEMA DE RECOMPENSAS.....	20
2.3- RECOMPENSAS E MOTIVAÇÃO .....	22
2.4- EFEITOS DE CROWDING IN E CROWDING OUT.....	23
<b>CAPÍTULO 3 – OBJETIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	27
3.1 – OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO .....	27
3.2- HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	27
<b>CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO</b> .....	30
4.1 – NATUREZA DA PESQUISA .....	30
4.2- POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRAGEM .....	31
4.3 – RECOLHA DE DADOS E TRATAMENTO DE DADOS .....	31
4.4- QUESTIONÁRIO – CONSTRUÇÃO E MEDIDA DAS VARIÁVEIS .....	32
4.5- MÉTODOS ESTATÍSTICOS.....	34
<b>CAPÍTULO 5 – ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	37
5.1- CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	37
5.2- ANÁLISE FATORIAL E FIABILIDADE DAS ESCALAS .....	39
5.3- NORMALIDADE DAS VARIÁVEIS .....	40

5.4- ESTATÍSTICA DESCRITIVA E ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES .....	42
5.5- TESTE DAS HIPÓTESES .....	47
5.5.1- MODELO DE INVESTIGAÇÃO .....	47
<b>CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>51</b>
6.1- DISCUSSÃO E CONCLUSÃO .....	51
6.2 – LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO E SUGESTÃO DE FUTURAS INVESTIGAÇÕES .....	53
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>59</b>



## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Valores de KMO.....	36
Tabela 2 – Valores do coeficiente de correlação R de Pearson .....	36
Tabela 3- Caracterização do perfil dos colaboradores por sexo, idade, habilitações literárias, carga horária, tipo de contrato, antiguidade na empresa e ocupação de cargos de chefia (N=106) .....	38
Tabela 4 – Análise fatorial e fiabilidade das escalas .....	40
Tabela 5- Características de distribuição e teste de normalidade para as variáveis em estudo .....	41
Tabela 6- Estatísticas descritivas das variáveis em estudo (média e desvio padrão) .....	42
Tabela 7- Correlações entre as variáveis de estudo calculadas através do coeficiente de correlação de Pearson .....	46
Tabela 8- Análise de regressão linear da Motivação Intrínseca e Satisfação com as Recompensas Extrínsecas financeiras e Satisfação com as Recompensas Extrínsecas incentivos/benefícios sociais.....	48
Tabela 9- Análise de regressão linear da Motivação Intrínseca e Satisfação com as Recompensas Intrínsecas Globais e Satisfação com as Recompensas Intrínsecas Autonomia/Realização .....	49

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 – Continuum de autodeterminação .....	19
Figura 2- Esquema do modelo teórico a investigar .....	29

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1- Questionário.....	58
Anexo 2- Gráficos de probabilidade normal.....	64

## INTRODUÇÃO

Devido à atual conjuntura económica, é notável a preocupação das empresas relativamente à obtenção de lucros. De modo a alcançar vantagem competitiva, as organizações devem destacar-se da concorrência possuindo algo que os seus concorrentes não consigam alcançar, embora o desejem (Milkovich e Boudreau, 2000). De acordo com estes autores, nos últimos anos, ser competitivo tornou-se uma necessidade para as organizações.

O princípio da década de 1990 foi marcada pelo início da era da informação, notando-se um impacto forte provocado pelo desenvolvimento tecnológico. Neste seguimento, o recurso mais valioso e importante passa a ser o conhecimento, substituindo, de alguma forma, o capital financeiro (Chiavenato, 1999). Neste contexto, as organizações tiveram que mudar o seu foco, dando ênfase às pessoas. As organizações tiveram de adotar posturas mais flexíveis relativamente ao poder, adotando estratégias compatíveis com o envolvimento e *empowerment* dos funcionários, permitindo a valorização do potencial humano (Kanaane, 1999).

Atualmente, as organizações têm evidenciado uma maior preocupação no que concerne ao assunto “motivação”, mais concretamente “motivação pessoal”, uma vez que os recursos humanos cada vez mais são vistos como fonte de vantagem competitiva. É imperativo que as empresas se concentrem em aspetos humanos da mesma maneira que se concentram nos aspetos materiais, de modo a conseguir estabelecer uma postura diferenciadora e, conseqüentemente, reter os clientes. Trabalhadores motivados são trabalhadores mais comprometidos com a organização e mais satisfeitos com a atividade, o que significa que serão um recurso poderosíssimo para a empresa alcançar vantagem competitiva face aos seus concorrentes (Dessler, 2003).

A motivação tem que ver precisamente com o processo que influencia o comportamento e as ações das pessoas, levando-as a agir de determinada forma. A motivação embora “pessoal” e intrínseca ao indivíduo é, muitas das vezes, influenciada por fatores externos, nomeadamente o ambiente em que a organização se insere, possíveis mudanças decorrentes ao longo do tempo e, por exemplo, objetivos coletivos no interior da organização (Chiavenato, 1999).

Verifica-se uma distinção entre motivação intrínseca e extrínseca (Deci e Ryan, 1985), sendo que a motivação intrínseca tem que ver com a força interior dos indivíduos, força essa que se evidencia mesmo com o aparecimento de adversidades. Já a motivação extrínseca tem origem em fatores que são externos ao indivíduo e está, normalmente, associada a prémios, proporcionando uma satisfação diferente da que a atividade exercida poderá proporcionar, como é o caso da satisfação intrínseca.

De acordo com o Teoria da Autodeterminação (TAD) (Deci e Ryan, 2000), o ser humano tem uma tendência inata e construtiva para o crescimento. Esta teoria tem como principal ideia que o comportamento humano é motivado por três necessidades psicológicas universais: a autonomia, a competência e a relação social. A TAD pressupõe que as motivações intrínsecas e extrínsecas constituem um mesmo *continuum*. Analisa a natureza da motivação intrínseca considerando que comportamentos motivados intrinsecamente são aqueles nos quais a motivação é inerente à atividade. Comportamentos extrinsecamente motivados são iniciados com outros objetivos que não os inerentes à própria atividade (Ryan e Deci, 2000). Para estes autores não faz sentido analisar a motivação intrínseca e extrínseca em polos opostos, levando-os a formularem uma ideia mais abrangente, uma teoria que pressupõe que a motivação é um *continuum*, podendo variar entre a sua forma mais autónoma, motivação intrínseca, motivação extrínseca (e as suas regulações) e a amotivação (Ryan e Deci, 2000). A TAD pressupõe, igualmente, que os sistemas de incentivo por desempenho, baseados no controlo do desempenho individual, podem ser contraproducentes no trabalho, dado que contrapõem uma necessidade psicológica básica, a autonomia, podendo dessa forma diminuir a motivação intrínseca (Deci e Ryan, 2008).

Contrariamente à ideia anteriormente exposta, se a recompensa acontecer *a posteriori* da tarefa, isto é, com base numa medida subjetiva do desempenho do indivíduo ou contribuição no trabalho, não dependendo, portanto, de objetivos de desempenho previamente definidos, podem aumentar a motivação intrínseca pois poderão levar a um aumento da autoestima, satisfação e motivação intrínseca de determinado colaborador (Bénabou e Tirole, 2003; Suvorov e Van de Ven, 2006).

Assim sendo, o objetivo da investigação é perceber de que forma um prémio, que à primeira vista é considerado um elemento que corresponde à motivação extrínseca, pode promover a motivação pessoal dos indivíduos de uma organização. De acordo com a

perceção que os trabalhadores têm acerca desses prémios e outras recompensas extrínsecas, isto é, se os percecionam como meio de controlo ou como meio de desenvolvimento, o objetivo é perceber se estes promovem ou minam a motivação individual dos indivíduos.

No âmbito da gestão de serviços, este tema é deveras atual e bastante adequado para o desenvolvimento de uma investigação dado que a motivação é a chave para o sucesso, bem como a chave para um bom desempenho profissional. A importância do tema prende-se, igualmente, com o facto de não ser clara esta relação entre a motivação intrínseca e extrínseca. É importante que se saiba como promover a motivação dos trabalhadores, de forma a completar a sua motivação intrínseca.

A dissertação contém duas partes. A primeira parte encontra-se dividida em dois capítulos, tendo como principal objetivo a contextualização teórica da dissertação, através da revisão da literatura, centrando-se no conceito de motivação, conceito de motivação nas organizações, principais teorias motivacionais e, por fim, a Teoria da Autodeterminação. Ainda na primeira parte, através da revisão da literatura, estuda-se a relação entre os sistemas de recompensas e a motivação, bem como o conceito de efeito de *crowding in* e *crowding out*. A segunda parte trata a investigação empírica, estando dividida em quatro capítulos. Primeiramente, apresentam-se os objetivos do estudo, bem como o modelo teórico e respetivas hipóteses de investigação. Posteriormente, trata-se da metodologia, onde se apresentam as opções metodológicas do trabalho, nomeadamente a natureza da pesquisa, a população alvo e respetiva amostragem, o método utilizado para a recolha de dados, bem como o tratamento dos mesmos, assim como a descrição da construção do questionário. Depois, no quinto capítulo, procede-se à análise dos resultados. Por fim, no último capítulo, são apresentadas as considerações finais relativas à investigação, discutem-se as limitações do trabalho e apresentam-se algumas sugestões para futuras investigações.

# **I - PARTE TEÓRICA**

## **CAPÍTULO 1 – MOTIVAÇÃO – CONCEITOS E TEORIAS**

### **1.1- CONCEITO DE MOTIVAÇÃO**

Motivação (do latim “*movere*”), refere-se aos processos psicológicos que causam a excitação, direção e persistência das atividades que são orientadas para metas (Mitchell, 1982). Autores como Deci e Ryan (2000) defendem que ser motivado significa precisamente ser movido para fazer algo; uma pessoa que se sinta energizado para determinado fim é considerada uma pessoa motivada. Contrariamente a esta ideia, uma pessoa que não sinta qualquer tipo de impulso/inspiração para agir é, então, considerada desmotivada.

A motivação pode ser, igualmente, definida como um conjunto de forças energéticas que podem ter origem no indivíduo ou fora dele, promovendo o comportamento em contexto de trabalho, determinando, dessa mesma forma, a sua forma, direção, intensidade e duração (Pinder, 1998; cit. Por Cunha et al., 2007).

### **1.2- MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Sendo a motivação um conjunto de motivos que se manifestam influenciando a conduta dos indivíduos, a motivação no trabalho influencia positiva ou negativamente a disposição que determinado colaborador de uma dada empresa tem para cumprir as tarefas que lhe foram propostas.

De modo a promover um bom funcionamento nas organizações, é necessário que os membros que dela fazem parte estejam motivados, dado que a motivação é caracterizada como um fator crucial, uma vez que conduz a determinados comportamentos e desempenho dos funcionários.

Segundo Steers e Porter (1991), o comportamento no trabalho é energizado, orientado e sustentado pela motivação, ou seja, os níveis motivacionais dos indivíduos de uma organização traduzem-se no seu bom ou mau desempenho. Esse desempenho individual gerará o desempenho organizacional, sendo que este último é o resultado de vários fatores, nomeadamente: estratégia organizacional, recursos humanos, cultura organizacional e tecnologia. A motivação insere-se precisamente nos recursos humanos da empresa.



Segundo Chiavenato (2005, p.245), “... num processo motivacional, se a necessidade for satisfeita gera-se um bem-estar, contudo caso a necessidade não seja satisfeita, pode gerar-se um processo de frustração, conflito e stress”.

### 1.3- TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

A década de 40 foi fortíssima no que concerne ao desenvolvimento de conceitos sobre a motivação. Na literatura verifica-se, muitas vezes, uma distinção frequente entre teorias de conteúdo e teorias de processo – enquanto que as teorias de conteúdo se preocupam com as necessidades, as teorias de processo pretendem verificar como o comportamento dos indivíduos é dirigido e como é que ele se mantém.

No que concerne às teorias de conteúdo, destaca-se a famosa Hierarquia das necessidades de Abraham Maslow; este autor sugere uma Hierarquia de cinco categorias de necessidades, são elas: 1) fisiológicas- necessidades do corpo; 2) segurança- segurança e proteção contra danos físicos e emocionais; 3) social- sensação de pertença a um determinado grupo; 4) estima- inclui fatores internos de estima, tais como o respeito próprio e inclui fatores externos de estima, tais como o reconhecimento e atenção; 5) autorrealização- autonomia e intuito de tornar-se aquilo que se é capaz de ser, ou seja, o alcance do seu próprio autodesenvolvimento. A partir do momento em que uma necessidade é atendida, a seguinte torna-se dominante. Os indivíduos movem-se para o topo da hierarquia. Por forma a motivar uma pessoa é imperativo saber em que nível da hierarquia essa mesma pessoa se insere no exato momento. Maslow efetuou uma divisão nas cinco categorias, sendo que as necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como necessidades primárias e as necessidades sociais, de estima e de autorrealização são consideradas necessidades secundárias (Robbins, 2005).

Outra teoria igualmente importante é a teoria dos dois fatores, proposta por Frederick Herzberg (1968), onde se identificam duas ordens de fatores que interferem no comportamento do indivíduo: fatores higiénicos, associados às necessidades fisiológicas e sociais, ou seja, extrínsecas ao indivíduo, e fatores motivadores que têm que ver precisamente com a necessidade de realização e reconhecimento, fatores intrínsecos ao indivíduo. A satisfação no trabalho e cargo executado depende dos fatores motivadores; já a insatisfação depende dos fatores higiénicos.

Em relação às teorias de processo, estas interessam-se pelos diferentes processos internos. Destaca-se a teoria das expectativas (Vroom, 1964), que defende que os níveis de esforço são função de três aspetos de carácter cognitivo: expectativas de resultados, instrumentalidade e valência. Esta teoria suporta que a força da motivação corresponde ao resultado do valor atribuído pelo indivíduo (i.e, valência) pela probabilidade de atingir esse objetivo (i.e, expectativa) e a respetiva recompensa (instrumentalidade). Adams (1963) apresenta a teoria da equidade, defendendo que a motivação depende em grande medida da perceção de equidade, resultante da análise que determinado indivíduo faz do investimento que coloca no seu trabalho e do que recebe como recompensa, i.e, uma análise de uma espécie de troca que estabelece com a organização – existe equidade quando se considera justa esta troca.

Deci e Ryan (2000) mostram uma perspetiva diferente no que concerne à motivação, contribuindo principalmente para a distinção entre motivação intrínseca e motivação extrínseca. Estes autores mostram uma visão do ser humano como autodeterminado, sendo que apesar de ser influenciado pelas suas condições biológicas e socioculturais, tem a capacidade de mudar o contexto em que se encontra inserido. Esta perspetiva assenta na TAD de Ryan e Deci (2000) que sustenta que existe uma tendência humana para obter o desenvolvimento saudável e autorregulável. Esta ideia pressupõe que o ser humano desde que nasce envolve-se em atividades com o objetivo de satisfazer as suas necessidades básicas de autonomia, competência e relação social.

Ainda relativamente à distinção entre motivação intrínseca e extrínseca, de forma global, a motivação intrínseca caracteriza-se pela procura do desafio e prazer na tarefa. Já a motivação extrínseca integra a procura de uma recompensa e a procura do reconhecimento (Miao et al, 2007).

### 1.3.1- TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO

A teoria da Autodeterminação (Self-Determination Theory-TAD) teve origem no final do século XX e foi proposta por Deci e Ryan (1985). A TAD investiga as tendências de crescimento inerentes às pessoas e necessidades psicológicas inatas, sendo estas a base para a sua auto motivação. A teoria defende que o comportamento humano é motivado por três necessidades psicológicas primárias e universais: 1) autonomia (possibilidade de escolha no que toca ao próprio comportamento); 2) competência (necessidade de sentir

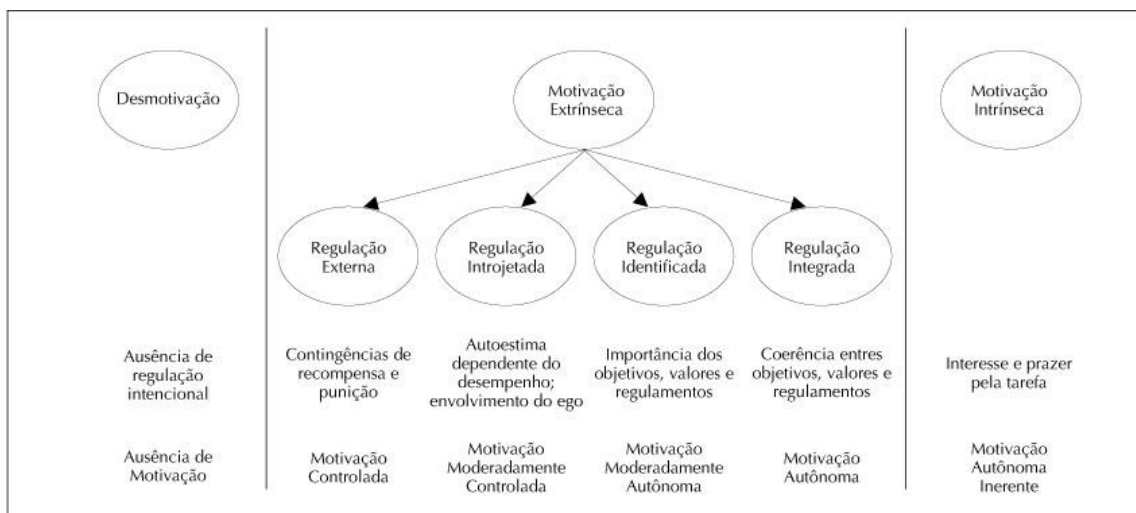
eficiência pessoal) e 3) relação social (necessidade de se sentir vinculado aos outros) - (Deci e Ryan, 2000). Estas três necessidades são essenciais para facilitar a integração, o desenvolvimento social e o bem-estar pessoal. A pesquisa orientada pela TAD foca-se ainda nas condições contextuais e sociais que facilitam ou impedem os processos naturais da auto motivação, ou seja, trata e enumera os fatores que aumentam e minam a motivação intrínseca (Deci e Ryan, 2000).

A TAD revela comportamentos que dotam um indivíduo de capacidade de ter comportamentos intencionais (Wehmeyer, 1998). A TAD procura explicar a capacidade de o indivíduo exibir comportamentos resultantes da vontade e escolha autónoma, incluindo autorresponsabilidade e autorregulação, sem interferência de uma outra pessoa (Wehmeyer, 1998). Posto isto, Ryan e Deci (1987) apresentam como hipótese principal a ideia de que o bem-estar psicológico pode ser alcançado a partir da autodeterminação. Wehmeyer (1999) sugere que um comportamento para ser considerado autodeterminado precisa de ser autónomo (i.e, tem de ir ao encontro das necessidades e interesses da pessoa), autorregulado (i.e, utilização de estratégias pessoais por forma a alcançar os objetivos), ser expressão de um empoderamento psicológico (i.e, controle da personalidade) e resultar em autorrealização.

Gagné e Deci (2005) tinham proposto um modelo de motivação assente na distinção entre motivação intrínseca e motivação extrínseca. Deste modo, a motivação intrínseca pressupõe que determinado indivíduo realiza uma dada atividade porque a acha interessante. Pelo contrário, a motivação extrínseca exige uma ligação entre a atividade e, por exemplo, recompensas tangíveis, sendo que, neste caso específico, a satisfação não advém da atividade em si, mas dos resultados extrínsecos produzidos pela atividade.

A TAD sugere que a motivação seja um *continuum* (ver figura 1) no que respeita ao comportamento mais ou menos autónomo, autodeterminado ou autorregulado em relação a um conjunto de atividades ou metas em causa (Ryan e Deci, 2000). De acordo com esta perspetiva apresentada na figura 1 percebe-se que a motivação do indivíduo pode ser classificada em três grupos principais: desmotivação/amotivação, motivação intrínseca e motivação extrínseca, que retratam diferentes tipos de regulação no comportamento. Tal como o nome indica, a desmotivação/amotivação caracteriza-se pela ausência de motivação, isto é, o indivíduo não realiza o comportamento nem apresenta qualquer intenção de o fazer. A desmotivação/amotivação é resultado da desvalorização

da atividade aliada ao sentimento de falta de competência para realizar essa mesma atividade. No que concerne à motivação intrínseca, o indivíduo, tal como já foi mencionado acima, tem interesse na própria atividade, sendo essa atividade um fim em si mesma – os indivíduos privilegiam a satisfação inerente a essa mesma atividade, desvalorizando recompensas tangíveis, sendo que a regulação é inerentemente autónoma (Ryan & Deci, 2000). No que respeita à motivação extrínseca, esta divide-se em quatro subgrupos, sendo eles: 1) regulação externa; 2) regulação introjetada; 3) regulação identificada e, finalmente, 4) regulação integrada. A regulação externa é a forma menos autónoma de motivação, sendo que o indivíduo age com o objetivo de adquirir uma recompensa ou evitar uma punição. Neste caso, a motivação é controlada. A regulação introjetada refere-se ao tipo de comportamento e desempenho que depende da autoestima do indivíduo– este tipo de motivação é uma motivação moderadamente controlada. Já a regulação identificada é mais autónoma do que as duas anteriores dado que, neste caso, já se observa uma valorização e importância dos objetivos e valores, sendo esta motivação uma motivação moderadamente autónoma. Por fim, a regulação integrada prevê uma coerência entre os comportamentos, valores e objetivos da pessoa, caracterizando-se esta última como motivação autónoma (Ryan e Deci, 2000).



**Figura 1** Continuum de autodeterminação

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

**Figura 1 – Continuum de autodeterminação**

Fonte- Adaptado de Gagné e Deci (2005, p.336).

## **CAPÍTULO 2 – SISTEMAS DE RECOMPENSAS E MOTIVAÇÃO**

### **2.1- SISTEMAS DE RECOMPENSAS**

Câmara (2011) define o sistema de recompensas da seguinte forma: “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade” (p.87)

Segundo Câmara (2011), os objetivos dos sistemas de recompensas são atrair, reter e motivar os trabalhadores de determinada empresa, tratando-os como um recurso importantíssimo para a empresa; outro objetivo é o de procurar assegurar altos níveis de produtividade da empresa; outro objetivo é o de atingir melhores níveis de eficiência por fim, outro dos objetivos é o de “fazer mais com menos”, isto é, gastar o menos recursos possíveis.

Para que um sistema de recompensas seja eficaz, é necessário que este cumpra alguns requisitos, nomeadamente: é necessário que seja pertinente, é necessário que esteja em conformidade com a política global da empresa, isto é, deve estar alinhado com os objetivos e estratégia da empresa. Prevê-se também que seja bem aceite pelos funcionários como algo que trará vantagem competitiva para a empresa e algo justo e objetivo (Câmara, 2011). Por fim, é igualmente indispensável que o sistema traduza a situação financeira real da empresa, por forma a não ultrapassar os limites financeiros da mesma.

### **2.2- COMPONENTES DO SISTEMA DE RECOMPENSAS**

O sistema de recompensas deve estar ajustado com os fatores que os colaboradores considerem efetivamente motivadores no seu trabalho. Os fatores motivadores podem ser vários: remuneração, prémios, progressão na carreira, aumento das responsabilidades, oportunidades de formação, a autonomia, entre outros (Câmara, 2011).

Segundo Câmara (2011), as recompensas intrínsecas constituem mecanismos de reconhecimento e prendem-se com recompensas imateriais. Este tipo de recompensas concebe envolvimento, uma vez que dão importância ao trabalho em si. Como

recompensas intrínsecas podemos considerar: relações com os colegas de trabalho e superiores, possibilidade de promoção (perspetiva de evolução na carreira), participação na tomada de decisão, clima organizacional e estilo de gestão, espírito de equipa, plano de formação e desenvolvimento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, o reconhecimento e *feedback* em relação ao trabalho, o ambiente de trabalho favorável e, por exemplo, as condições de trabalho flexíveis (Câmara, 2011).

Câmara (2011) define como recompensas intrínsecas, por exemplo, a progressão na carreira, oportunidades de formação, a autonomia e as responsabilidades.

No que respeita às recompensas extrínsecas, estas são de natureza material e assumem, muitas das vezes, a forma de prémios monetários (Câmara, 2011). Estas recompensas não têm ligação direta com o trabalho desenvolvido (Câmara, 2011). Como recompensas extrínsecas podem destacar-se o salário e, por exemplo, os benefícios. Em relação a este tipo de recompensas considera-se a distinção entre componente fixa e componente variável. Da componente fixa fazem parte o salário que determinado trabalhador recebe em contrapartida do seu trabalho prestado, o subsídio de alimentação e o subsídio de risco, por exemplo (Câmara, 2011). Já a componente variável poderá ser composta pelos incentivos/prémios e benefícios, bem como os símbolos de estatuto. Os incentivos/prémios poderão ser de curto ou longo prazo e têm como objetivo recompensar desempenhos consideráveis, i.e, estes poderão ser atribuídos aquando do alcance de algum objetivo previamente comunicado, impulsionando o comprometimento dos indivíduos com a empresa e os seus objetivos, assim como contribuindo para a motivação dos colaboradores. Além de poderem existir incentivos/prémios individuais, os incentivos/prémios de grupo são igualmente comuns, uma vez que as empresas assumem uma importância grande do trabalho em equipa, tendo efeitos positivos na produtividade das pessoas. De curto prazo, destacam-se, por exemplo, as comissões. De médio e longo prazo, assinalam-se, por exemplo, os Stocks Options. Os Stock Options consistem na possibilidade de compra de ações da empresa, a um preço mais baixo do que aquele que está no mercado, de modo a conseguir reter pessoas chave na empresa (Hansen, 2003). Em relação aos símbolos de estatuto, estes são normalmente atribuídos a gestores seniores que representam importância na empresa, contribuindo assim para o sentimento de autorrealização dos mesmos (p.e, carro topo de gama, estacionamento reservado, entre

outros). Os benefícios podem ser de natureza material e surgem com o objetivo de dar resposta a carências sociais (nomeadamente, seguro de vida, plano de pensões, p.e.).

Como principais vantagens da remuneração variável destaca-se o aumento da motivação dos funcionários e a progressão na carreira dos funcionários dentro da empresa. Deste modo, estimula-se uma maior autonomia por parte dos trabalhadores, assegurando uma maior flexibilidade nas tomadas de decisão. Deste modo, a remuneração variável deve ir de encontro aos objetivos, valores e necessidades da organização (Zimpeck, 1990). Como principais desvantagens pode destacar-se o efeito *crowding out*, i.e, o facto de a motivação intrínseca dos funcionários poder desaparecer caso o incentivo comece a ser visto como rotina e o facto dos funcionários menos competentes sentirem-se inseguros.

### **2.3- RECOMPENSAS E MOTIVAÇÃO**

Skinner (1953) afirmou que todos os comportamentos são motivados por recompensas. Já Hull (1943) sustentou que todos os comportamentos são motivados por impulsos fisiológicos e as atividades intrinsecamente motivadas são aquelas que proporcionam satisfação das necessidades inatas.

Um indivíduo intrinsecamente motivado sente satisfação, envolvimento e prazer imanente à própria atividade, independentemente das recompensas tangíveis que possam advir daí (Gagné e Deci, 2005), ou seja, a atividade é ela própria uma recompensa, ou uma recompensa intrínseca. Harackiewicz afirma que um *feedback* positivo conduz ao aumento da motivação intrínseca, já um *feedback* negativo poderá ter consequências menos boas na motivação intrínseca do indivíduo, nomeadamente a diminuição da mesma (1979). O *feedback* positivo terá esse efeito na motivação intrínseca dado que exalta os pontos positivos do comportamento do indivíduo. Já o *feedback* negativo poderá fazer com que a motivação intrínseca seja diminuída, uma vez que poderá ser uma chamada de atenção face a determinado comportamento menos positivo de um determinado colaborador. Contudo, este *feedback* tem como objetivo promover mudanças positivas e um desenvolvimento contínuo nas organizações.

A grande vantagem da motivação intrínseca é exatamente a sua durabilidade no decurso do tempo, sendo que esta tende a manter-se ao longo do tempo.

Comportamentos extrinsecamente motivados são aqueles que os indivíduos têm com o objetivo de obter alguma recompensa material ou social ou de evitar uma punição – a recompensa material poderá ser um prêmio monetário e a recompensa social poderá ser, por exemplo, o reconhecimento (Cunha et al, 2007).

Quer a motivação intrínseca, quer a motivação extrínseca têm a sua importância. A motivação intrínseca poderá estender-se ao longo do tempo, ao passo que a motivação extrínseca poderá ter término assim que é retirado o fator exterior. Um indivíduo poderá sentir-se motivado pela atividade em si mesma, mas pode, em simultâneo, desejar ser bem remunerado pela tarefa que este executa (Cunha et al, 2007).

Contudo, recompensas e punições são, muitas vezes, contraproducentes porque minam a motivação intrínseca (Bénabou e Tirole, 2003), ou seja, quando a um trabalhador é dada uma determinada recompensa para que este realize uma tarefa, esse trabalhador sentirá vontade e motivação de a realizar. No entanto, a longo prazo, esse trabalhador apenas realiza essa tarefa se continuar a receber essa recompensa, ou poderá até exigir uma recompensa maior, passando a realizar essa atividade não pela satisfação inerente a esta, mas sim pela recompensa que lhe está associada. Assim, as recompensas podem ser apenas reforçadoras fracas a curto prazo e pode, futuramente, tornar-se reforçadores negativos quando são retiradas. As recompensas têm um impacto com duração limitada.

#### 2.4- EFEITOS DE CROWDING IN E CROWDING OUT

A visão da psicologia em relação à motivação é de que as recompensas extrínsecas minam a motivação intrínseca dos indivíduos a longo prazo (Bénabou e Tirole, 2003; Deci e Ryan, 2000). No entanto, identificam que a ausência de recompensas extrínsecas pode conduzir a um empenho menor. A remuneração variável pelo desempenho poderá prejudicar o esforço dos funcionários. Prevê-se, de igual modo, que quando a recompensa é percebida pelo recetor como sendo controlada, poderá estabelecer-se o efeito de exclusão ou mais habitualmente conhecido como efeito *crowding out* (Frey e Jegen, 2001). Este efeito pode explicar-se da seguinte forma: o empregador oferece determinada recompensa com o objetivo de que o seu trabalhador cumpra determinada tarefa. A curto prazo esse trabalhador irá sentir-se motivado a desenvolver a tarefa dado que receberá uma recompensa. Contudo, a longo prazo, esse trabalhador apenas irá realizar essa tarefa



se receber essa recompensa (Bénabou e Tirole, 2003). Posto isto, o sistema de recompensa poderá fazer com que os funcionários percam o interesse no objetivo e diminuam, conseqüentemente, o seu desempenho (Bénabou e Tirole, 2003).

Trabalhadores intrinsecamente motivados esforçam-se mais para alcançar os objetivos, uma vez que os indivíduos não vislumbram recompensas externas, mas sim completam a sua tarefa simplesmente porque gostam da atividade (Gagné e Deci, 2005). Deci (1972) afirma que os indivíduos intrinsecamente motivados na ausência de recompensas/pressões externas tendem a manter-se interessados na sua atividade.

No que concerne à relação entre as recompensas extrínsecas e a motivação intrínseca a literatura não é clara. Partindo da TAD, verifica-se que as recompensas extrínsecas melhoram efetivamente a motivação autónoma. Contudo, estas mesmas recompensas, em certos casos, poderão ser prejudiciais à motivação autónoma (Deci, 1972; Gagné e Deci, 2005). Estas recompensas extrínsecas poderão ter dois efeitos: 1) o empregado ganha o controle da atividade aumentando a sua frequência e 2) quando este reforço é retirado, as pessoas envolvem-se menos na atividade, menos do que antes dessa recompensa ser introduzida (Schwartz, 1990).

Deci (1972) argumenta que um indivíduo quanto mais se sentir controlado, mais facilmente perde o interesse pela atividade a exercer, ou seja, as recompensas financeiras diminuem, dessa forma, a motivação intrínseca dos funcionários, sendo que os seus comportamentos futuros tenderão a estar igualmente controlados. O efeito de *crowding-out* assenta na ideia de que quando os indivíduos percecionam as intervenções externas como um meio de controlo, estes veem a sua motivação intrínseca diminuída, reduzindo, igualmente, a sua autoestima e autodeterminação (Frey e Jegen, 2001). Por outras palavras, a motivação intrínseca é substituída por uma intervenção externa que é percecionada como uma limitação para agir de forma autónoma.

Bénabou e Tirole (2003) reforçam a ideia de que as recompensas extrínsecas devem ser utilizadas com cautela e cuidado, uma vez que estas são reforços positivos fracos no curto prazo e reforços negativos no longo prazo. Isto é, as recompensas podem ser apenas reforçadoras fracas no curto prazo e podem ter custos ocultos, na medida em que se tornam reforçadores negativos quando são retirados. Isto significa que quando a determinado trabalhador é oferecida alguma recompensa pela execução de determinada tarefa, esse trabalhador irá exigir uma nova recompensa, muitas das vezes superior, cada

vez que realiza essa mesma tarefa. As recompensas têm um impacto limitado no que concerne ao desempenho atual e reduzem a motivação do agente para realizar tarefas no futuro.

Contudo, Deci et al. 1999 sugerem que as recompensas poderão aumentar a motivação intrínseca dos trabalhadores, ao invés de reduzi-la. Isto poderá acontecer caso as recompensas sejam atribuídas independentemente de qualquer compromisso face à tarefa ou desempenho. Se determinado trabalhador recebe uma recompensa financeira que não foi contratada, isto poderá levar ao aumento da sua autoestima, bem como da sua motivação intrínseca. O comportamento do trabalhador não será percebido como controlado, dado que a recompensa não foi contratualizada *à priori* da execução da tarefa. A motivação intrínseca poderá ser promovida também através do *feedback* positivo, bem como uma oportunidade de promoção. Este tipo de elogios e oportunidades poderão ter um efeito mais eficaz no aumento da motivação intrínseca dos indivíduos.

Gagné & Deci (2005) defendem que o efeito de *crowding in* poderá acontecer caso o indivíduo perceba as recompensas externas como suporte às atividades que realiza, sendo que essas recompensas poderão ser um reflexo da apreciação do seu trabalho.

O controlo comportamental tem um impacto forte na motivação dos indivíduos. Challagalla e Sherwani (1996) sugerem que o controlo da atividade se refere ao acompanhamento das atividades desempenhadas pelos colaboradores de uma determinada organização, sendo que aquele que acompanha essas atividades realiza diversas avaliações dessas mesmas atividades, o que poderá causar insatisfação aos colaboradores, uma vez que esse controlo resulta em perda de autonomia. Este tipo de controlo quando percebido como controlador do comportamento, pode causar um efeito prejudicial no que respeita à motivação intrínseca. Posto isto, verifica-se uma relação negativa entre o controlo da atividade e a motivação intrínseca.

Mallin e Pullins (2009) mostram que o controlo da capacidade poderá ter uma relação positiva com a motivação intrínseca, dado que, neste caso, quem acompanha as atividades concentra-se na formação dos trabalhadores, bem como no apoio das tarefas, proporcionando um bom desempenho aos mesmos. Este tipo de ação é percebido pelo indivíduo como um desejo da chefia de aumentar as suas competências, aumentando a sua motivação intrínseca.

# **II - PARTE EMPÍRICA**

## **CAPÍTULO 3 – OBJETIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

Através da revisão da literatura e das propostas dos autores na construção das hipóteses, este capítulo tem como objetivo definir os objetivos da investigação e as respetivas hipóteses de investigação. O modelo teórico proposto é também apresentado neste capítulo.

### **3.1 – OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO**

Através da revisão da literatura percebe-se que a motivação dos trabalhadores é uma importante componente para que as empresas alcancem vantagem competitiva face aos seus concorrentes. Percebe-se, igualmente, que a motivação intrínseca pode ser sustentada também por prémios. Contudo, os estudos já existentes revelam algumas limitações relativamente ao efeito que os prémios têm na motivação intrínseca. Alguns autores afirmam que a forma como estes prémios são percecionados pelo indivíduo influencia também a sua motivação.

Posto isto, este trabalho pretende perceber qual o efeito dos prémios na motivação intrínseca dos trabalhadores. A dissertação pretende igualmente perceber se estes mesmos indivíduos percecionam os prémios como meio de controlo ou meio de desenvolvimento e se isso tem um impacto positivo ou negativo na motivação intrínseca dos indivíduos.

### **3.2- HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

No que concerne às hipóteses de investigação, surgem três questões principais a explorar:

- Qual a relação entre a satisfação com as recompensas e a motivação intrínseca e extrínseca?
- Os trabalhadores estão mais satisfeitos com recompensas intrínsecas ou recompensas extrínsecas?
- Em que medidas a perceção de controlo ou de desenvolvimento altera o impacto da satisfação com as recompensas extrínsecas na motivação intrínseca dos trabalhadores?

Da revisão da literatura efetuada anteriormente e de acordo com Deci et al, (1999) as recompensas intrínsecas influenciam positivamente a motivação intrínseca mais do que as recompensas extrínsecas. Sendo assim, as primeiras hipóteses são:

H1: Existe uma relação positiva entre a) a satisfação com as recompensas extrínsecas e a motivação intrínseca, e b) a satisfação com as recompensas intrínsecas e a motivação intrínseca.

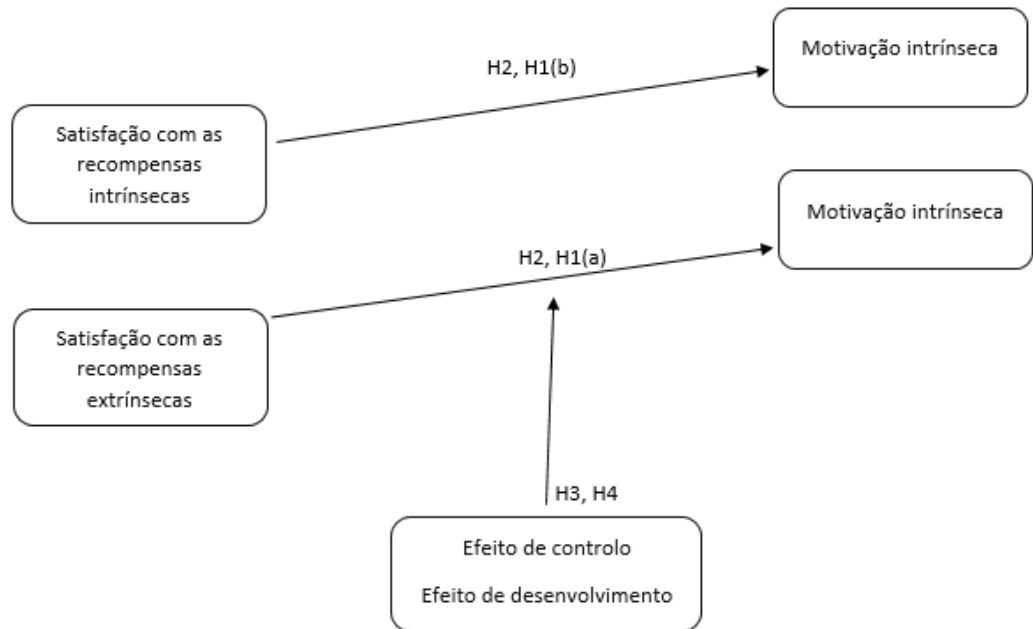
H2: A motivação intrínseca dos trabalhadores está relacionada de forma mais forte com a satisfação com as recompensas intrínsecas do que com a satisfação com as recompensas extrínsecas.

Frey e Jegen (2001) defendem que o efeito de *crowding out* assenta na ideia de que quando os indivíduos percecionam as recompensas extrínsecas como meio de controlo, os indivíduos vêem a sua motivação intrínseca diminuída. A motivação intrínseca dos indivíduos é substituída por uma intervenção externa que é percecionada como uma limitação para agir de forma autónoma. Gagné & Deci (2005) defendem que o efeito de *crowding in* poderá acontecer quando o indivíduo perceciona as recompensas extrínsecas como suporte às atividades que realiza. Sendo assim, levantam-se as seguintes hipóteses:

H3: A perceção de controlo diminui o impacto positivo da satisfação com as recompensas extrínsecas na motivação intrínseca dos trabalhadores.

H4: A perceção de desenvolvimento aumenta o impacto positivo da satisfação com as recompensas extrínsecas na motivação intrínseca dos trabalhadores.

Assim sendo, com base na revisão da literatura, elaboraram-se 4 hipóteses de investigação, resumidas no modelo teórico apresentado na figura 2.



**Figura 2- Esquema do modelo teórico a investigar**

Fonte- Elaboração própria.

## **CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

### **4.1 – NATUREZA DA PESQUISA**

Neste estudo, com vista a demonstrar as relações entre as variáveis por meio de verificação de hipóteses, utilizar-se-á o método de investigação quantitativo. Fortin (2003) descreve o método de investigação quantitativo como sendo um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis – este método baseia-se na observação de factos objetivos e de acontecimentos e fenómenos que existem independentemente do investigador.

Distinguem-se vários tipos de pesquisa. A pesquisa exploratória estabelece critérios e métodos, por forma a elaborar uma pesquisa, fornecendo informações com vista a promover uma perceção do problema, através de uma análise qualitativa. A pesquisa exploratória orienta, de igual modo, a formulação de hipóteses (Malhotra, 2009). Malhotra (2009) sugere, de igual forma, o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever as características de uma população, de um fenómeno ou de uma experiência. A pesquisa descritiva estabelece uma relação entre as variáveis no objeto de estudo analisado. A pesquisa conclusiva tem como principal objetivo o teste de hipóteses específicas, analisando relações, utilizando dados quantitativos, sendo a amostra ampla e representativa. A pesquisa causal visa identificar as possíveis causas que cercam determinados problemas, tendo como principal objetivo determinar relações de causa e efeito.

A presente investigação será de carácter explicativo e será feita através de uma abordagem dedutiva, uma vez que irá recorrer à realização de inquéritos por questionário, cujo objetivo é o de recolher informação pertinente numa quantidade considerável, permitindo averiguar as relações entre as variáveis a estudar. Desta forma, pretende-se validar as hipóteses acima apresentadas, recorrendo ao tratamento estatístico dos dados quantitativos.

## **4.2- POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRAGEM**

Por forma a analisar um determinado fenómeno, é necessário que se defina uma população-alvo. Uma população-alvo define-se como aquilo que representa o conjunto de todos os elementos (indivíduos, espécies ou processos) que possuem a/as característica/as em comum que têm interesse ao estudo do fenómeno em causa (Chaves et al. 2000).

Relativamente a esta investigação, a população-alvo corresponde aos trabalhadores de uma empresa no setor do retalho, por forma a perceber o que os motiva no seu trabalho, se são mais motivados por fatores intrínsecos ou fatores extrínsecos, qual a sua atitude em relação aos possíveis prémios atribuídos pelo empregador e qual a sua perceção acerca dos prémios que lhes são atribuídos, isto é, se os percecionam como meio de controlo ou meio de desenvolvimento.

Em relação à amostra que foi utilizada na realização desta investigação, esta trata-se de uma amostragem não-probabilística por conveniência, isto é, a seleção dos elementos da população-alvo que compõe a amostra dependem em parte do autor da investigação (Mattar, 2001).

A amostra conta com 106 colaboradores, todos da mesma organização.

## **4.3 – RECOLHA DE DADOS E TRATAMENTO DE DADOS**

Como instrumento de recolha de dados foi utilizado o questionário (ver anexo 1). Este método consiste na colocação de questões a um grupo representativo da população (Quivy e Campenhoudt, 1995). Optou-se por este método uma vez que são várias as vantagens sobre este tipo de técnica de recolha de dados, nomeadamente: é um método rápido, existe a possibilidade de atingir um número considerável de pessoas, proporciona a garantia do anonimato das respostas que leva os participantes a responderem de forma sincera e mais tranquila e permite que as pessoas respondam no momento que considerem mais apropriado (Almeida e Pinto, 1995; Fortin, 2009).

O questionário baseou-se em questões escritas e fechadas. Os questionários foram deixados em cinco pontos específicos onde a empresa escolhida opera, bem como as respetivas “urnas” onde após respondidos, os inquiridos os colocavam. Este processo



decorreu durante duas semanas do mês de junho de 2017. A elaboração dos questionários teve uma primeira fase que consistia numa fase piloto, onde cinco pessoas que ocupavam cargos de chefia responderam ao questionário, por forma a detetar possíveis lacunas que o mesmo tivesse, assim como perceber se o mesmo estava perceptível. Finalizada esta fase, nenhuma das cinco pessoas reportou nenhuma situação, apenas referiram que a dimensão do questionário poderia ser um pouco longa, o que poderá ter conduzido à desistência do preenchimento do questionário ou respostas aleatórias do mesmo. Esta situação condicionou um pouco a amostra da investigação.

Em relação às respostas dos inquiridos optou-se por não considerar os questionários que não respondiam coerentemente às questões (ver anexo 2), assim como aqueles questionários que foram encontrados em branco e cujas respostas se encontravam incompletas (11 questionários).

Após concluído o processo de recolha, o tratamento estatístico dos dados foi efetuado através do Microsoft Excel e do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

#### **4.4- QUESTIONÁRIO – CONSTRUÇÃO E MEDIDA DAS VARIÁVEIS**

Uma vez que a amostra conta com diversas faixas etárias, bem como diferentes níveis de escolaridade, optou-se por simplificar as respostas dos inquiridos, realizando um questionário constituído por questões fechadas e diretas.

O questionário inicia-se com um pequeno texto introdutório, onde são explicados os objetivos do mesmo. Neste mesmo texto, informa-se que este questionário surge no âmbito de uma investigação académica e as respostas do mesmo são de natureza confidencial, assim como que os dados recolhidos serão utilizados com total anonimato.

O questionário divide-se em quatro secções. A primeira secção consiste na caracterização geral dos trabalhadores, onde se recolhe informações relacionadas com o sexo do inquirido, a sua idade, as suas habilitações literárias, a carga horária semanal, o seu tipo de contrato na empresa, a sua antiguidade na mesma e, por último, percebe-se se o mesmo ocupa cargos de chefia ou não. Na segunda secção, de modo a apurar o nível de motivação dos inquiridos e tendo em conta os cinco estados motivacionais definidos pela

TAD (motivação intrínseca, motivação extrínseca social, motivação extrínseca material, motivação extrínseca introjetada e motivação extrínseca identificada), foi utilizada a escala *Multidimensional Work Motivation Scale* (Gagné et al, 2015). Os 19 itens da escala foram dispostos alternadamente no questionário e foi solicitado aos inquiridos que os classificassem quanto aos motivos pelos quais se encontram envolvidos com o seu trabalho, utilizado para o efeito uma escala de *likert* de 1 a 7, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 7 corresponde a “Concordo totalmente”. A terceira secção tem como objetivo avaliar a perceção que os trabalhadores têm acerca das recompensas extrínsecas, isto é, se as percecionam como meio de controlo ou como meio de desenvolvimento. Para o efeito, utilizou-se novamente uma escala de *likert* de 7 pontos, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 7 corresponde a “Concordo totalmente”. No que respeita aos itens apresentados como opção de escolha, todos têm como fonte elaboração própria. Contudo, estes itens foram elaborados com base em alguns autores e suas teorias. Deci afirma que quanto mais o trabalhador se sentir controlado, mais facilmente perde o interesse na atividade a exercer. Harackiewicz (1979) mostra-nos que o *feedback* positivo poderá contribuir para o aumento da motivação intrínseca dos trabalhadores, pois estes percecionam isso como meio de desenvolvimento do seu desempenho face a determinada tarefa. Mallin e Pullins (2009) reforçam que o controlo da capacidade gera uma relação positiva com a motivação intrínseca, pois quem acompanha os trabalhadores concentra-se na sua formação e no seu desenvolvimento. Por fim, Challagalla e Sherwani (1996) reforçam que o controlo da atividade poderá gerar perda de autonomia, o que poderá tornar-se prejudicial para a motivação intrínseca dos trabalhadores. Recolhendo as várias teorias dos autores descritos acima, elaboraram-se os 13 itens para resposta por parte dos inquiridos. A quarta secção pretende avaliar a satisfação dos trabalhadores em relação às práticas de recompensas intrínsecas e extrínsecas utilizadas na empresa. Foi utilizada uma tipologia de elaboração própria, adaptando-se os diferentes itens, isto é, as diversas recompensas, à realidade da amostra. Quer as recompensas intrínsecas quer as recompensas extrínsecas utilizadas nesta secção procuraram ir ao encontro das práticas utilizadas pela empresa, de modo a tornar a questão e os conceitos mais adequados. Foi solicitado aos inquiridos que indicassem o grau de satisfação em relação as práticas de recompensas intrínsecas e extrínsecas utilizadas pela empresa. Utilizou-se, novamente, uma escala de *likert* em que 1 corresponde a

“Completamente insatisfeito” e 7 corresponde a “Completamente satisfeito”. No caso da prática não ser utilizada pela empresa no caso do inquirido, este deveria responder 0 que corresponde a “Não aplicável”.

#### **4.5- MÉTODOS ESTATÍSTICOS**

Procedeu-se ao tratamento e análise dos dados em diferentes fases, utilizando para cada uma delas métodos específicos.

Numa primeira etapa, procedeu-se a uma análise descritiva de dados, como a média e percentagem, relativamente à caracterização do perfil dos colaboradores, mais concretamente o sexo, idade, habilitações literárias, carga horária, tipo de contrato, antiguidade na empresa e ocupação de cargos de chefia. Procedeu-se, igualmente, à análise da fiabilidade das escalas.

Posteriormente, realizou-se uma análise fatorial às variáveis em estudo. Segundo Maroco (2007), a análise fatorial é uma técnica de estatística da análise exploratória de dados que permite explorar e analisar as relações entre um conjunto de variáveis, através de um menor número de características. O objetivo da análise fatorial é reduzir o número de variáveis iniciais, identificando fatores subjacentes, isto é, permite-nos eliminar alguma informação que possa ser considerada redundante, tendo a certeza que não pomos em causa nenhuma informação útil e importante.

De modo a comprovar a qualidade das correlações entre as variáveis, utilizamos o indicador KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e o teste de Bartlett. O método KMO (tabela 1) compara as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis. O KMO varia entre 0 e 1, sendo que quando o valor é ]0,9-1,0] a análise fatorial considera-se muito boa. Quando o valor é ]0,5-0,6] ou igual ou inferior a 0,5 indica que a análise fatorial pode não ser a mais indicada, uma vez que existe uma correlação muito fraca entre as variáveis (Maroco, 2007). (inferior a 5- inaceitável, 0,5-0,6- má, 0,6-0,7- razoável, 0,7-0,8- média, 0,8-0,9- boa, 0,9-1,0- muito boa) (Pestana e Gageiro, 2008). O teste de Bartlett é utilizado para testar a matriz das correlações, sendo necessário um nível de significância inferior a 0,05, pois só dessa forma é que se consegue mostrar uma correlação significativa entre as variáveis. Quando não se verifica este último ponto pode

ser necessário reconsiderar a utilização de algumas das variáveis (Pestana e Gageiro, 2008). Utilizou-se igualmente o coeficiente Alfa de Cronbach para cada construto, de modo a conseguir averiguar a fiabilidade da escala (<0,6- inadmissível, 0,6-0,7- fraca, 0,7-0,8 razoável, 0,8-0,9- boa, >0,9- muito boa) (Pestana e Gageiro, 2008). Após isso, verificou-se também os pressupostos de normalidade das variáveis através do teste de Kolmogorov-Smirnov, com correlação de significância de Lilliefors, avaliando-se também as medidas de forma; estas permitem fazer uma avaliação do grau em que o achatamento e assimetria da distribuição variam face à distribuição normal.

Posteriormente, realizou-se a análise da média e desvio padrão das variáveis em estudo, com o objetivo de perceber qual a média maior em cada uma das variáveis.

Utilizou-se o Coeficiente de Pearson para medir o grau de correlação (e a direção dessa correlação: positiva ou negativa) entre as variáveis (tabela 2).  $P=1$  mostra que existe uma correlação perfeita positiva entre as duas variáveis.  $P= -1$  significa uma correlação negativa perfeita entre as duas variáveis (sendo que se uma aumenta, a outra diminui).  $P=0$  significa que as duas variáveis não dependem linearmente uma da outra, não podendo estabelecer-se uma relação de causalidade entre as variáveis (Pestana e Gageiro, 2008). Na tabela 1.1 apresentam-se os valores de associação relativamente ao R de Pearson.

Para verificar a dependência entre as variáveis e a respetiva validação das hipóteses de investigação, realizou-se o modelo de regressão. Segundo Maroco (2007), a análise da regressão é utilizada com o objetivo de determinar a dependência entre as variáveis e verificar a significância das hipóteses de investigação. Existem dois tipos de regressão linear. A regressão linear simples trata apenas de uma variável independente, pelo que a regressão linear múltipla analisa mais do que uma variável independente (Pestana & Gageiro, 2000). Neste estudo, irão realizar-se ambas as regressões, para que se consiga verificar a validade de todas as hipóteses propostas. Irá também utilizar-se o modelo de moderação com o objetivo de perceber se a percepção que os indivíduos têm acerca dos prémios influencia a sua motivação intrínseca.

**Tabela 1- Valores de KMO**

<b>KMO</b>	<b>Análise Fatorial</b>
[0,9-1,0]	Muito boa
[0,8-0,9]	Boa
[0,7-0,8]	Média
[0,6-0,7]	Razoável
[0,5-0,6]	Má
≤0,5	Inaceitável

Fonte: Adaptado de Maroco, 2007

**Tabela 2 – Valores do coeficiente de correlação R de Pearson**

<b>R de Pearson</b>	<b>Medida de Associação</b>
]0,9 – 1,0]	Muito alta
]0,7 – 0,9]	Alta
]0,3 – 0,7]	Moderada
]0,2 – 0,3]	Baixa
≤ 0,3	Muito baixa

Fonte: Elaboração própria

## CAPÍTULO 5 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1- CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A caracterização da amostra encontra-se detalhada na tabela 2.

A amostra é constituída por 106 colaboradores, sendo que a maioria são do sexo feminino, representando assim 72,6% da amostra, sendo os restantes do sexo masculino 27,4%.

Relativamente ao grupo etário mais representado, este é o dos 31-40 anos (38,7%), seguido do grupo dos 22-30 anos (37,7%), depois encontra-se o grupo dos 41-50 anos, representando 12,3% da amostra, seguido do grupo com idades compreendidas entre os 51 e 60 anos, bem como o grupo entre os 18-21 anos que representam igualmente 5,7% da amostra, sendo estes dois últimos grupos os grupos etários menos representativos nesta amostra.

No que concerne às habilitações literárias, o grupo detentor de ensino secundário é o mais representativo, correspondendo assim a 66,4% da amostra, seguido do grupo com habilitações ao nível da licenciatura (17,9%). Os grupos com menor representatividade são o grupo que detém habilitações correspondentes ao ensino básico (16%), seguido do grupo da pós-graduação (3,8%) e, finalmente, o mestrado com apenas 1,9%.

Em relação à carga horária exercida pelos colaboradores que fazem parte da amostra, 78,3% são regime *full time*, contra apenas 21,7% que trabalham em regime *part time*.

No que diz respeito ao tipo de contrato dos inquiridos, 78,3% encontram-se efetivos na empresa, seguido de 20,8% que afirmam ter um contrato a termo certo e, finalmente, 0,9% correspondem a um contrato inferior a seis meses.

A antiguidade na empresa caracteriza-se maioritariamente por colaboradores com mais de 10 anos (35,8%), seguido dos colaboradores que estão na empresa entre 5 e 10 anos (21,7%). Os colaboradores que se encontram na empresa entre 1 e 3 anos e 6 meses e 12 meses representam ambos 13,2% da amostra. Em relação aos intervalos menos representativos neste aspeto, encontram-se os colaboradores que trabalham na empresa entre 3 e 5 anos (7,5%) e os colaboradores que estão na empresa há menos de seis meses (8,5%).

Relativamente à ocupação de cargos de chefia, 66% da amostra afirma não ocupar esses cargos, sendo que 34% estão a exercer cargos de chefia.

**Tabela 3- Caracterização do perfil dos colaboradores por sexo, idade, habilitações literárias, carga horária, tipo de contrato, antiguidade na empresa e ocupação de cargos de chefia (N=106)**

	<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>Gênero</b>		
Masculino	29	27,4
Feminino	77	72,6
<b>Idade</b>		
De 18 a 21 anos	6	5,7
De 22 a 30 anos	40	37,7
De 31 a 40 anos	41	38,7
De 41 a 50 anos	13	12,3
De 51 a 60 anos	6	5,7
<b>Habilitações Literárias</b>		
Ensino Básico	17	16,0
Ensino Secundário	64	60,4
Licenciatura	19	17,9
Pós-Graduação	4	3,8
Mestrado	2	1,9
<b>Carga Horária</b>		
Full time	83	78,3
Part time	23	21,7
<b>Tipo de Contrato</b>		
Termo Certo	22	20,8
Efetivo	83	78,3
<6 meses	1	0,9
<b>Antiguidade na Empresa</b>		
<6 meses	9	8,5
6-12 meses	14	13,2
1-3 anos	14	13,2

3-5 anos	8	7,5
5-10 anos	23	21,7
<10 anos	38	35,8
<b>O Trabalhador ocupa cargos de Chefia?</b>		
Sim	36	34,0
Não	70	66,0

Fonte: Elaboração própria

## 5.2- ANÁLISE FATORIAL E FIABILIDADE DAS ESCALAS

Para cada dimensão do estudo, apresentam-se as várias análises fatoriais com o objetivo de confirmar a qualidade das escalas. Na tabela 4 apresenta-se a síntese da análise fatorial e fiabilidade das escalas. Com o objetivo de melhorar as escalas, optou-se por excluir alguns itens da análise, uma vez que apresentavam correlações fracas entre as variáveis. Apresenta-se de seguida o resumo dos resultados das análises fatoriais:

**Motivação** – Os resultados da estatística KMO (0,826) indicam que a análise fatorial é adequada. Os resultados do teste de esfericidade de Bartlett permitem aceitar a existência de correlação entre as variáveis ( $\chi^2=1289,960$ ;  $df=171$ ;  $p=0,000$ ). A análise fatorial de componentes principais com rotação *varimax* permitiu identificar 5 fatores que explicam 72,95% da variância.

**Controlo/Desenvolvimento** - Os resultados da estatística KMO (0,818) indicam que a análise fatorial é adequada. Os resultados do teste de esfericidade de Bartlett permitem aceitar a existência de correlação entre as variáveis ( $\chi^2=645,864$ ;  $df=66$ ;  $p=0,000$ ). A análise fatorial de componentes principais com rotação *varimax* permitiu identificar 2 fatores que explicam 60,26% da variância, um deles que representa a perceção de controlo e outro que representa o desenvolvimento.

**Satisfação com as Recompensas Intrínsecas/Extrínsecas** - Os resultados da estatística KMO (0,842) indicam que a análise fatorial é adequada. Os resultados do teste de esfericidade de Bartlett permitem aceitar a existência de correlação entre as variáveis



( $\chi^2=1815,900$ ;  $df=276$ ;  $p=0,000$ ). A análise fatorial de componentes principais com rotação *varimax* permitiu identificar 5 fatores que explicam 70,04% da variância.

Os valores do coeficiente Alfa de Cronbach estão também apresentados na tabela 4, onde se pode também ver as diferentes variáveis que emergiram da análise fatorial. Os resultados vão ao encontro da teoria apresentada anteriormente, revelando que o Alfa de Cronbach varia entre 0,708 (Motivação extrínseca material) e 0,932 (Motivação extrínseca introjetada/identificada), pelo que conclui que das 11 dimensões do estudo, 11 têm consistência boa ou muito boa (entre 0,708 e 0,932).

**Tabela 4 – Análise fatorial e fiabilidade das escalas**

Variáveis	Alfa de Cronbach
Motivação intrínseca	0,779
Motivação extrínseca social	0,886
Motivação extrínseca material	0,708
Motivação extrínseca introjetada/identificada	0,932
Amotivação	0,760
Perceção de controlo	0,751
Perceção de desenvolvimento	0,892
Rec. Intrínsecas Autonomia/Realização	0,914
Rec. Intrínsecas Globais	0,808
Rec. Extrínsecas financeiras	0,871
Rec. Extrínsecas Incentivos/Benefícios Sociais	0,853

Fonte: Elaboração própria

### 5.3- NORMALIDADE DAS VARIÁVEIS

Através dos resultados dos testes gerais Kolmogorov-Smirnov (ver tabela 7), pode constatar-se que algumas variáveis exibem algum desvio à normalidade. Contudo, analisando a tabela 5, não se verificam desvios significativos face às variáveis. Analisando os gráficos representados no anexo 2, não existem variáveis que se afastem

muito da distribuição normal. Para além disso, e pelo teorema do limite central, como a amostra é maior do que 30 participantes, a aproximação à normalidade é possível.

**Tabela 5- Características de distribuição e teste de normalidade para as variáveis em estudo**

Nota – Os valores “z” foram obtidos através da divisão da estatística pelos erros padrões (assimetria -0,239) e curtose -0,474).

Variável	Assimetria		Achatamento		Testes de normalidade	
	Estatística	Valor z	Estatística	Valor z	Estatística	Valor z
<b>Motivação</b>	-0,792	-3,31	0,694	1,46	0,124	0,001
<b>Perceção controlo</b>	0,277	1,16	-0,551	1,16	0,092	0,029
<b>Perceção desenvolvimento</b>	-0,453	-,190	-0,758	-,160	0,098	0,013
<b>Recompensas intrínsecas autonomia/realização</b>	-0,338	-1,41	-0,039	-0,08	0,065	0,200
<b>Recompensas intrínsecas globais</b>	-0,444	-1,86	-0,593	-1,25	0,147	0,000
<b>Recompensas extrínsecas incentivos/benefícios sociais</b>	0,445	1,89	-0,975	-2,06	0,127	0,000
<b>Recompensas extrínsecas financeiras</b>	0,447	1,87	-0,186	-0,39	0,80	0,95

Fonte: Elaboração própria

#### 5.4- ESTATÍSTICA DESCRITIVA E ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES

Na tabela 6, estão apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis em estudo.

**Tabela 6- Estatísticas descritivas das variáveis em estudo (média e desvio padrão)**

Nota: Todas as variáveis foram medidas numa escala de 1 a 7, excetuando a satisfação com as recompensas intrínsecas, salários/incentivos e benefícios sociais que foram medidas numa escala de 0 a 7.

Variáveis	Média	Desvio padrão
Motivação intrínseca	4,85	1,695
Motivação extrínseca social	2,09	1,732
Motivação extrínseca material	3,46	2,121
Motivação extrínseca introjetada/identificada	5,51	1,967
Amotivação	1,31	0,98
Perceção de controlo	4,01	2,007
Perceção de desenvolvimento	4,84	1,697
Rec. Intrínsecas Autonomia/Realização	5,19	1,408
Rec. Intrínsecas Globais	4,28	1,999
Rec. Extrínsecas financeiras	3,64	2,057
Rec. Extrínsecas Incentivos/Benefícios Sociais	3,39	2,689

Fonte: Elaboração própria

Analisando as motivações, numa escala de 1 a 7, a motivação extrínseca introjetada/identificada apresenta-se como a variável que possui maior média (5,51). No entanto, a motivação intrínseca apresenta valores muito próximos (4,85).

No que toca à percepção das recompensas extrínsecas como meio de controlo ou meio de desenvolvimento, numa escala de 1 a 7, verifica-se um maior valor na percepção como meio de desenvolvimento (4,84) face à percepção como meio de controlo (4,01).

Verifica-se que, numa escala de 0 a 7, o nível de satisfação com as recompensas intrínsecas autonomia/realização é superior (5,19) em comparação com as recompensas intrínsecas globais (4,28), as recompensas extrínsecas financeiras (3,64) e os incentivos/benefícios sociais (3,39).

Através da tabela 4, verifica-se a existência de correlações estatisticamente significativas entre as principais variáveis em estudo. Destacamos o seguinte, de acordo com os objetivos mais concretos da dissertação:

Relativamente à variável percepção do controlo, verificam-se associações negativas baixas com o sexo ( $r = -0,22$ ;  $p = 0,01$ ), a idade ( $r = -0,23$ ;  $p = 0,05$ ) e antiguidade na empresa ( $r = -0,19$ ;  $p = 0,05$ ). Verifica-se também uma associação positiva baixa com a motivação extrínseca material ( $r = 0,20$ ;  $p = 0,05$ ).

Verifica-se que a variável percepção de desenvolvimento se associa negativamente com a antiguidade na empresa ( $r = -0,27$ ;  $p = 0,01$ ). Esta variável possui associações positivas baixas com a motivação intrínseca ( $r = 0,23$ ;  $p = 0,05$ ) e com a motivação extrínseca introjetada/identificada ( $r = 0,30$ ;  $p = 0,01$ ).

Em relação à satisfação com as recompensas extrínsecas financeiras, verifica-se uma associação positiva baixa com a motivação intrínseca ( $r = 0,31$ ;  $p = 0,01$ ), com a motivação extrínseca introjetada/identificada ( $r = 0,30$ ;  $p = 0,01$ ) e com a satisfação com as recompensas intrínsecas globais ( $r = 0,32$ ;  $p = 0,01$ ). Constata-se também associações positivas moderadas entre a satisfação com as recompensas extrínsecas financeiras e a percepção de desenvolvimento ( $r = 0,48$ ;  $p = 0,01$ ) e a satisfação com as recompensas intrínsecas autonomia/realização ( $r = 0,46$ ;  $p = 0,01$ ).

Verifica-se que a variável satisfação com as recompensas extrínsecas incentivos/benefícios sociais revela associações negativas baixas com a idade ( $r = 0,23$ ;  $p = 0,05$ ), com as habilitações literárias ( $r = 0,20$ ;  $p = 0,05$ ). A satisfação com as recompensas extrínsecas incentivos/benefícios sociais revela também associações positivas baixas com a ocupação de cargos de chefia ( $r = 0,22$ ;  $p = 0,05$ ) e com a percepção de desenvolvimento ( $r = 0,22$ ;  $p = 0,05$ ). Verifica-se também associação

estatisticamente significativa entre a variável satisfação com as recompensas extrínsecas incentivos/benefícios sociais e a satisfação com as recompensas intrínsecas globais ( $r=0,56$ ;  $p=0,01$ ).

A satisfação com as recompensas intrínsecas globais relaciona-se, no sentido negativo, de forma baixa, com a ocupação de cargos de chefia ( $r=-0,22$ ;  $p=0,05$ ). Relaciona-se também, no sentido positivo, de forma baixa, com a motivação intrínseca ( $r=0,31$ ;  $p=0,01$ ), com a motivação extrínseca introjetada/identificada ( $r=0,26$ ;  $p=0,01$ ) e com a percepção de controlo ( $r=0,23$ ;  $p=0,05$ ). Esta mesma variável também se relaciona no sentido positivo, muito significativamente, com a percepção de desenvolvimento ( $r=0,51$ ;  $p=0,01$ ) e com a satisfação com as recompensas intrínsecas autonomia/realização ( $r=0,65$ ;  $p=0,01$ ).

A variável satisfação com as recompensas intrínsecas autonomia/realização possui uma associação positiva baixa com a motivação intrínseca ( $r=0,34$ ;  $p=0,05$ ) e com a motivação extrínseca introjetada/identificada ( $r=0,31$ ;  $p=0,01$ ). Possui também uma associação negativa moderada com a amotivação ( $r=-0,40$ ;  $p=0,01$ ) e com a percepção de desenvolvimento possui uma relação positiva moderada ( $r=0,41$ ;  $p=0,01$ ).

Pode verificar-se que a variável motivação extrínseca introjetada/identificada associa-se muito significativamente com a motivação intrínseca, de forma positiva ( $r=0,60$ ;  $p=0,01$ ).

Relativamente à motivação intrínseca, esta associa-se, no sentido negativo, de forma baixa, com a carga horária ( $r=-0,24$ ;  $p=0,05$ ).

A variável motivação extrínseca material possui uma associação positiva moderada com a motivação extrínseca social ( $r=0,46$ ;  $p=0,01$ ).

No que toca à variável amotivação, esta relaciona-se, no sentido negativo, de forma baixa, com a motivação extrínseca introjetada/identificada ( $r=0,20$ ;  $p=0,05$ ). Relaciona-se também, no sentido positivo, de forma baixa, com a motivação extrínseca material ( $r=0,29$ ;  $p=0,01$ ) e de forma moderada com a motivação extrínseca social ( $r=0,53$ ;  $p=0,01$ ).

A variável ocupação de cargos de chefia possui uma associação positiva baixa com a carga horária ( $r=0,37$ ;  $p=0,01$ ). Esta variável possui associações negativas baixas com a idade ( $r=-0,27$ ;  $p=0,01$ ), com o tipo de contrato ( $r=-0,28$ ;  $p=0,01$ ) e com a antiguidade na empresa ( $r=-0,32$ ;  $p=0,01$ ).

Verifica-se relação negativa baixa ente a variável habilitações literárias e a idade ( $r = -0,30$ ;  $p = 0,01$ ). Relativamente à carga horária, associa-se, no sentido negativo, de forma baixa, com a idade ( $r = -0,34$ ;  $p = 0,01$ ).

**Tabela 7- Correlações entre as variáveis de estudo calculadas através do coeficiente de correlação de Pearson**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1-Sexo	1																	
2-Idade	0,014	1																
3-Hab.Lit	0,116	-0,300**	1															
4-Carga Hqr.	-0,088	-0,343**	0,044	1														
5-Tipo de Contrato	0,076	-0,321**	-0,170	-0,402**	1													
6-Antig. Empresa	0,027	0,565**	-0,406**	-0,496**	-0,381**	1												
7-Ocupa carg.chef	-0,172	-0,278**	-0,064	0,378**	-0,281**	-0,320**	1											
8-Mot Intrínseca	0,015	-0,009	-0,113	-0,245*	0,107	-0,013	-0,081	1										
9-Mot Ext Social	0,031	-0,034	-0,083	0,036	-0,046	-0,037	0,085	-0,008	1									
10-Mot Ext Material	0,034	-0,043	-0,018	0,149	-0,143	-0,107	0,097	-0,066	0,467**	1								
11-Mot Ext Intro/Ident	0,061	-0,174	-0,012	-0,089	-0,007	-0,093	-0,052	0,604**	0,016	0,072	1							
12-Amotivação	0,154	0,075	-0,019	-0,004	0,039	0,072	0,157	-0,169	0,532**	0,296**	-0,209*	1						
13-Percepção Controlo	-0,223**	-0,234*	0,112	-0,081	-0,122	-0,192*	0,001	-0,053	0,110	0,201*	-0,007	0,002	1					
14-Percepção desenvolvim	0,016	-0,089	0,193	0,153	-0,132	-0,277**	-0,165	0,230*	-0,124	0,145	0,303**	-0,998	0,159	1				
15-Rec.Int Auton/Real	-0,061	-0,086	0,112	0,001	-0,043	-0,164	-0,146	0,344**	-0,158	-0,046	0,310**	-0,402**	0,050	0,418**	1			
16-Rec.Int Globais	-0,055	-0,017	0,094	-0,141	0,011	-0,119	-0,228*	0,317**	0,084	0,043	0,263**	-0,115	0,232*	0,516**	0,652**	1		
17-Rec.Ext financeiras	0,117	0,038	0,015	-0,019	-0,022	-0,161	0,098	0,316**	0,128	0,076	0,305**	-0,178	0,024	0,485**	0,463**	0,322**	1	
18-Rec.Ext incent/benef.soc	0,185	-0,230*	-0,208*	0,173	0,145	-0,099	0,228*	-0,097	-0,064	0,159	-0,133	-0,056	0,158	0,226*	0,160	0,567**	0,160	1

Nota: \*Correlação significativa ao nível de 0,05 de significância

\*\*Correlação significativa ao nível de 0,01 de significância

Sexo (Feminino=1; Masculino=2), Hab.Literárias (Ensino básico=1; Ensino secundário=2; Licenciatura=3; Pós-graduação=4; Mestrado=5; Doutoramento=6), Carga horária (Full time=1; Part-time=2), Tipo de contrato (Termo certo=1; Efetivo=2), Antiguidade na empresa (<6 meses=1; 6-12 meses=2; 1-3 anos=3; 3-5 anos=4; 5-10 anos=5; >10 anos=6), Ocupa cargos de chefia (Sim=1; Não=2)

## 5.5- TESTE DAS HIPÓTESES

### 5.5.1- MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Por forma a testar a H1(a), em que a satisfação com as recompensas extrínsecas está positivamente relacionada com a motivação intrínseca, foi efetuada uma análise de regressão simples, considerando a motivação intrínseca a variável dependente (VD) e a satisfação com as recompensas extrínsecas financeiras a variável independente (VI). Utilizou-se o método *stepwise* como método de inclusão de variáveis. Este método trabalha apenas com as variáveis aprovadas pelo teste de significância ( $p \leq 0,05$ ).

Através da tabela 8, verifica-se que a satisfação com as recompensas extrínsecas financeiras apresenta um coeficiente de regressão baixo, pelo que se conclui que existe uma relação positiva baixa com a variável motivação intrínseca ( $\beta=0,349$ ;  $p= 0,000$ ), explicando assim apenas 12,2% da variância da VD. Apesar da relação ser baixa, é estatisticamente significativa, pelo que estes dados permitem comprovar a hipótese H1(a).

Efetou-se também uma análise de regressão simples, considerando a motivação intrínseca a VD e a satisfação com as recompensas extrínsecas incentivos/benefícios sociais a VI. Através da tabela 8, verifica-se que a satisfação com as recompensas extrínsecas incentivos sociais apresenta um coeficiente de regressão baixo, pelo que se conclui que existe uma relação positiva baixa com a variável motivação intrínseca ( $\beta=0,228$ ;  $p= 0,001$ ), explicando assim apenas 5,2% da variância da VD. Apesar da relação ser baixa é significativa, pelo que estes dados permitem comprovar, uma vez mais, a hipótese H1(a).



**Tabela 8- Análise de regressão linear da Motivação Intrínseca e Satisfação com as Recompensas Extrínsecas financeiras e Satisfação com as Recompensas Extrínsecas incentivos/benefícios sociais**

<b>Motivação intrínseca</b>	
<b>Satisfação com as Recompensas Extrínsecas financeiras</b>	<b><math>\beta</math> 0,349****</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0,122</b>
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>0,114</b>
<b>F</b>	<b>14,320****</b>
<b>Satisfação com as Recompensas Extrínsecas incentivos/benefícios sociais</b>	<b><math>\beta</math> 0,228***</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0,52</b>
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>0,43</b>
<b>F</b>	<b>5,683</b>

Fonte: Elaboração própria

Nota: \* $p \leq 0,10$ ; \*\* $p \leq 0,05$ ; \*\*\* $p \leq 0,01$ ; \*\*\*\* $p \leq 0,0001$ .  $\beta$  é o coeficiente de regressão padronizado

Na hipótese H1(b) pretendia verificar-se se existe uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e a motivação intrínseca. Para isso, utilizou-se uma metodologia igual à análise anterior (ver tabela 10). Através da análise dos resultados, verifica-se que a satisfação com as recompensas intrínsecas globais possui uma relação positiva com a motivação intrínseca ( $\beta = 0,308$ ;  $p = 0,001$ ), explicando 9,5% da variância da VD. No entanto, apesar do coeficiente de regressão ser um pouco baixo, estes resultados permitem confirmar a H1(b). A partir da análise dos resultados, verifica-se que a satisfação com as recompensas intrínsecas autonomia/realização possui uma relação positiva com a motivação intrínseca ( $\beta = 0,396$ ;  $p = 0,000$ ), explicando 15,6% da variância da VD. Apesar do coeficiente de regressão ser um pouco baixo, estes resultados permitem, novamente, confirmar a H1(b).

**Tabela 9- Análise de regressão linear da Motivação Intrínseca e Satisfação com as Recompensas Intrínsecas Globais e Satisfação com as Recompensas Intrínsecas Autonomia/Realização**

<b>Motivação intrínseca</b>	
<b>Satisfação com as Recompensas Intrínsecas Globais</b>	<b><math>\beta</math> 0,308***</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0,095</b>
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>0,086</b>
<b>F</b>	<b>10,786**</b>
<b>Satisfação com as Recompensas Intrínsecas Autonomia/Realização</b>	<b><math>\beta</math> 0,396****</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0,156</b>
<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>	<b>0,148</b>
<b>F</b>	<b>19,287</b>

Fonte: Elaboração própria

Nota: \* $p \leq 0,10$ ; \*\* $p \leq 0,05$ ; \*\*\* $p \leq 0,01$ ; \*\*\*\* $p \leq 0,0001$ .  $\beta$  é o coeficiente de regressão padronizado

Ao analisarmos os resultados obtidos na tabela 8 e 9 conseguimos concluir que a motivação intrínseca está mais fortemente relacionada com a satisfação com as recompensas intrínsecas do que com a satisfação com as recompensas extrínsecas.

Ao analisar a variância explicada na primeira análise (tabela 8), esta é de 12,2% (satisfação com as recompensas extrínsecas financeiras), sendo que na segunda análise (tabela 9) é de 15,6% (satisfação com as recompensas intrínsecas autonomia/realização). Assim sendo, apesar da diferença ser reduzida, confirma-se a H2.

As hipóteses H3 e H4 preveem que a relação satisfação com as recompensas extrínsecas – motivação intrínseca é afetada pela perceção que os indivíduos têm sobre as recompensas extrínsecas, i.e, se estes as percecionam como meio de controlo ou meio de desenvolvimento. Estas hipóteses sugerem um efeito moderador. O efeito de moderação ocorre quando uma variável afeta a direção ou a intensidade da relação entre a variável independente e uma variável dependente (Baron & Kenny, 1986). Verifica-se um efeito moderador significativo se a variação do  $R^2$  for estatisticamente significativa. Ao recorrer ao método *stepwise* não foi possível obter resultados, pelo que se optou por utilizar o método *enter* – o método *enter* inclui todas as variáveis, não excluindo nenhuma.

Assim sendo, de forma a testar a H3, introduziu-se a variável “perceção de controlo” com o objetivo de testar o efeito de interação ao introduzir a variável moderadora. A H3 sugere que quando os indivíduos percecionam as recompensas

extrínsecas como meio de controlo, estes veem a sua motivação intrínseca diminuída. Através da análise da regressão, os resultados revelam que o coeficiente de determinação  $R^2$  diminuiu de 0,114 para 0,107 (recompensas extrínsecas financeiras) e também reduziu de 0,43 para 0,35 (recompensas extrínsecas incentivos/benefícios sociais).

Assim sendo, através dos resultados, estes revelam que a variável perceção de controlo é significativa ( $p \leq 0,001$ ) na explicação da motivação intrínseca, isto é, a variável perceção de controlo tem efeito na relação entre a motivação intrínseca e a satisfação com as recompensas extrínsecas, ou seja, os indivíduos veem a sua motivação intrínseca diminuída quando percecionam as recompensas extrínsecas como meio de controlo, pelo que se confirma a H3.

Por fim, com o objetivo de testar a H4, introduziu-se na análise a variável “perceção de desenvolvimento” para testar o efeito de interação ao introduzir a variável moderadora. A H4 sugere que quando os indivíduos percecionam as recompensas extrínsecas como meio de desenvolvimento, estes veem a sua motivação intrínseca aumentada. Os resultados obtidos através da análise da regressão revelam que o coeficiente de determinação  $R^2$  aumentou de 0,114 para 0,118 (recompensas extrínsecas financeiras) e também aumentou de 0,43 para 0,73 (recompensas extrínsecas incentivos/benefícios sociais).

Assim sendo, a variável perceção de desenvolvimento tem um efeito significativo ( $p \leq 0,001$ ) na relação entre a motivação intrínseca e a satisfação com as recompensas extrínsecas, fazendo com que a motivação intrínseca dos indivíduos aumente quando estes percecionam as recompensas extrínsecas como meio de desenvolvimento, o que confere suporte à hipótese H4.

## **CAPÍTULO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **6.1- DISCUSSÃO E CONCLUSÃO**

Na presente investigação, foram definidos como objetivos principais: 1) analisar quais os efeitos dos prémios na motivação intrínseca dos trabalhadores; 2) analisar as relações entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e a motivação intrínseca e 3) analisar o impacto que os prémios têm na motivação intrínseca quando são percecionados como meio de controlo e quando são percecionados como meio de desenvolvimento.

As organizações demonstram, cada vez mais, uma preocupação grande no que se refere ao assunto “motivação”. Cada indivíduo possui características pessoais e profissionais muito distintas, pelo que a sua motivação é igualmente diferente distinguindo-se através de variados fatores.

A motivação tem que ver com o processo que influencia os comportamentos das pessoas, pelo que é importante perceber quais as motivações dos indivíduos e aquilo que as influencia.

De modo a atingir os resultados deste estudo, procedeu-se ao tratamento e análise dos dados, utilizando para cada uma das fases métodos específicos.

A amostra em causa refere-se a colaboradores do setor do retalho com diferentes cargos hierárquicos, idades, habilitações literárias e tipos de contrato, o que poderá influenciar as motivações dos indivíduos.

De forma a analisar descritivamente os dados correspondentes à caracterização do perfil dos colaboradores, analisou-se a média e respetiva percentagem de dados como: sexo, idade, habilitações literárias, carga horária, tipo de contrato, antiguidade na empresa e ocupação de cargos de chefia.

De modo a conseguir analisar o nível de satisfação com as recompensas quer intrínsecas quer extrínsecas, optou-se por fazer uma distinção entre: recompensas intrínsecas autonomia/realização, recompensas intrínsecas globais, recompensas extrínsecas incentivos/benefícios sociais e recompensas extrínsecas financeiras.

Após esta primeira análise, realizou-se a análise fatorial das variáveis em estudo, permitindo analisar as relações entre as variáveis através de um menor número de características, eliminando alguma informação que possa ser considerada redundante.

Foram, também, utilizadas análises de correlações e modelos de regressões lineares com o objetivo de analisar as relações entre as diferentes recompensas e

motivações. Estes estudos permitiram concluir que todas as recompensas se relacionam de forma positiva com a motivação intrínseca dos indivíduos. Comprovou-se a H1(a), em que a satisfação com as recompensas extrínsecas está positivamente relacionada com a motivação intrínseca. Ao contrário do esperado, apesar de possuírem uma relação positiva é uma relação positiva baixa, pelo que é suficiente para corroborar a hipótese. Confirma-se, igualmente, a H1(b), em que se conclui que existe uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e a motivação intrínseca. Conclui-se que os colaboradores associam tanto a sua satisfação com as recompensas intrínsecas como a sua satisfação com as recompensas extrínsecas à sua motivação intrínseca.

Em relação à H2, confirma-se que a motivação intrínseca dos trabalhadores se relaciona mais fortemente com a satisfação com as recompensas intrínsecas do que com a satisfação com as recompensas extrínsecas. Esta ideia pode ser sustentada através da teoria de Deci et al, (1999), em que afirmam que as recompensas intrínsecas influem de forma positiva a motivação intrínseca mais do que as recompensas extrínsecas.

Tal como esperado e de acordo com a teoria estudada nesta investigação, confirma-se o efeito de *crowding in* e *crowding out* das recompensas extrínsecas sobre a motivação intrínseca, validando assim a H3 e H4. A H3 sugere que a perceção de controlo diminui o impacto positivo da satisfação com as recompensas extrínsecas na motivação intrínseca dos trabalhadores. A H4 sugere que a perceção de desenvolvimento aumenta o impacto positivo da satisfação com as recompensas extrínsecas na motivação intrínseca dos trabalhadores. Frey e Jegen (2001) afirmam que quando a recompensa é percecionada pelo recetor como sendo controlada poderá estabelecer-se o efeito de exclusão (*crowding out*), i.e, quando um indivíduo perceciona as intervenções externas como meio de controlo, estes veem a sua motivação intrínseca diminuída, reduzindo, por sua vez, a sua autoestima e autodeterminação. Já o efeito de *crowding in* pode acontecer quando os indivíduos percecionam as recompensas extrínsecas como suporte as atividades que realizam. Esperava-se que a variável perceção de controlo diminuísse o impacto positivo da satisfação com as recompensas extrínsecas na motivação intrínseca, assim como se esperava que a variável perceção de desenvolvimento aumentasse o impacto positivo da satisfação com as recompensas extrínsecas na motivação intrínseca. Depois de se realizar as devidas regressões lineares, concluiu-se que ambas têm um efeito significativo na relação entre a motivação intrínseca e a satisfação com as recompensas extrínsecas.

Estas constatações permitem confirmar a importância de as empresas apostarem no desenvolvimento dos colaboradores, apoiando-se, por exemplo, no acréscimo de

autonomia e participação na tomada de decisões, que fará com que os colaboradores se sintam mais motivados intrinsecamente.

A empresa em questão atribui, várias vezes, prêmios, devido à concretização de objetivos desafiantes tanto a nível individual como em equipa, pelo que as equipas percecionam estes desafios como meio de desenvolvimento e a sua motivação intrínseca aumenta.

É importante que as empresas continuem a preocupar-se com a motivação dos seus trabalhadores, investindo em simultâneo nos sistemas de recompensas sem nunca colocar em causa as motivações intrínsecas. É necessário que as empresas continuem a otimizar as suas estratégias organizacionais, tendo por base os seus recursos humanos, de modo a alcançar vantagem competitiva face aos seus concorrentes.

## **6.2 – LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO E SUGESTÃO DE FUTURAS INVESTIGAÇÕES**

A presente investigação apresenta algumas limitações. Sendo algumas inerentes ao tempo e meios disponíveis, outras relacionadas com a conclusão do estudo, todas elas são pontos que merecem uma reflexão aprofundada dada a sua influência.

Para começar, a dimensão da amostra poderá ter sido pequena. A nível estatístico, as relações obtidas poderiam ter sido mais consistentes e significativas analisando as respostas de um maior número de pessoas. Aliado a este fator, surge a realização do questionário apenas em 5 lojas da mesma área geográfica e todas bastantes próximas entre si, algo limitador no alcance de outros colaboradores que pudessem responder ao questionário.

Constata-se, ainda, que o tempo de aplicação dos questionários foi curto. Estes foram desenvolvidos no espaço de duas semanas e no local de trabalho, podendo ter alimentado o sentimento de pressão nos próprios trabalhadores e, de certo modo, influenciando as suas respostas. Para além disto, apesar de necessário, o próprio questionário era extenso, podendo ter levado à existência de desistências ou de um défice de atenção, influenciando, deste modo, os resultados que poderão ter sido obtidos.

Por último, ao falar da motivação, abordam-se diversos aspetos que poderão não ter sido espelhados nas respostas do questionário que, sendo respostas fechadas, limitam as escolhas dos indivíduos. Deste modo, teria sido interessante a existência de uma aliança entre metodologias qualitativas e quantitativas, apoiando a investigação com, por

exemplo, um *focus group* como instrumento de recolha de dados, aumentando o poder explicativo dos resultados obtidos.

Seria interessante, ainda, alargar o estudo a outros setores de atividade, comparando-os, assim como analisar também se os prémios atribuídos aos indivíduos quando analisados a longo prazo minam ou promovem a motivação intrínseca dos trabalhadores.

## **BIBLIOGRAFIA**

Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. *Advances in experimental social psychology*, 9, 43-90.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Benabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and extrinsic motivation. *The Review of Economic Studies*, 70(3), 489-520.

BOUDREAU, J. W., & Milkovich, G. T. (2000). Administração de recursos humanos. *São Paulo: Atlas*.

Câmara, P. B. D. (2011). Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos. 1ª edição. *Publicações Dom Quixote. Lisboa. Sistema Retributivo nas Forças Armadas: equidade interna, equidade relativa e competitividade externa*.

Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (1996). Dimensions and types of supervisory control: Effects on salesperson performance and satisfaction. *The Journal of Marketing*, 89-105.

Chaves, C., Maciel, E., Guimaraes, P. e Ribeiro, J.C. (2000). “*Instrumentos Estatísticos de Apoio à Economia – conceitos básicos*”, McGraw-Hill;

Chiavenato, I. (1999). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. Atlas.

CHIAVENTO, I. (2005). *Gestão de Pessoas. 2ª Edição: São Paulo: Campus*

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

de Almeida, J. F., & Pinto, J. M. (1995). *A investigação nas ciências sociais*.

Deci, E. L. (1972). The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational behavior and human performance*, 8(2), 217-229.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1975). *Intrinsic motivation*. John Wiley & Sons, Inc..



- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality, 19*(2), 109-134.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of personality and social psychology, 53*(6), 1024.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin, 125*(6), 627
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The " what" and " why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry, 11*(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne, 49*(3), 182.
- DESSLER, G. (2003). Administração de Recursos Humanos. Tradução: Cecília Leão Oderich. Revisão técnica: Irene Kazumi Miura.
- Fortin, M. F., Côté, J., & Vissandjée, B. (2003). A investigação científica. *MF. Fortin, O processo de investigação da concepção à realização, 15-24.*
- Fortin, M. F., Côte, J., & Filion, F. (2009). Fundamentos e etapas do processo de investigação. *Loures: Lusodidacta, 4-568.*
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of economic surveys, 15*(5), 589-611.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior, 26*(4), 331-362.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., ... & Halvari, H. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(2), 178-196.
- Harackiewicz, J. M. (1979). The effects of reward contingency and performance feedback on intrinsic motivation. *Journal of personality and social psychology, 37*(8), 1352.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1968). The motivation to work. 1959.
- Hull, C. (1943). Principles of behavior.

- KANAANE, R. (1999). *Comportamento Humano: O Homem Rumo ao Século XXI*.
- MACKINNON, D.P.; LOCKWOOD, C.M.; HOFFMAN, J.M.; WEST, S.G.; SHEETS, V. A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, Mahwah, v.7, n.1, p.83-104, Mar. 2002.
- Mallin, M. L., & Pullins, E. B. (2009). The moderating effect of control systems on the relationship between commission and salesperson intrinsic motivation in a customer oriented environment. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 769-777.
- Malhotra, N. (2009), *Marketing Research: An Applied Orientation*, 6<sup>a</sup> ed, New Jersey: Pearson.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*.
- MATTAR, J. (2001). *Metodologia científica na era da informação*.
- Miao, C.F., Evans, KR e Shaoming, Z. (2007) “The role of salesperson motivation in sales control systems — Intrinsic and extrinsic motivation revisited”, *Journal of Business Research*, Vol. 60, pp. 417–425;
- Mitchell, T. R. (1982), “Motivation: New direction for theory, research and practice”, *Academy of Management Review*, Vol. 7, pp. 80-88.
- Niemiec, C. P., & Ryan, R. M. (2009). Autonomy, competence, and relatedness in the classroom Applying self-determination theory to educational practice. *Theory and research in Education*, 7(2), 133-144.
- PESTANA, M. H. (2008). *Gageiro. JN Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS, 2*.
- Pinder, C. C. (1998). *Motivation in work organizations. Upper Saddle River, NJ*.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências da Educação. Lisboa: Gradiva Publicações*.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of personality*, 63(3), 397-427.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.

- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. 11ª edição.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245-259.
- Schwartz, B. (1990). The creation and destruction of value. *American Psychologist*, 45(1), 7.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Simon and Schuster.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). Work and motivation: some concluding observations. *Motivation and work behavior*, 573-582.
- Suvorov, A., & Van de Ven, J. (2006). Discretionary Bonuses as a Feedback Mechanism. *Amsterdam Center for Law & Economics*, 16.
- Vroom, V. (1964). Expectancy theory.
- Wehmeyer, M. L., Agran, M., & Hughes, C. (1998). *Teaching self-determination to students with disabilities: Basic skills for successful transition*. Paul H. Brookes Publishing Co., PO Box 10624, Baltimore, MD 21285-0624..
- Wehmeyer, M. L., & Bolding, N. (1999). Self-determination across living and working environments: A matched-samples study of adults with mental retardation. *Mental retardation*, 37(5), 353-363.
- Zimpeck, B. G. (1990). *Administração de salários: sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos*. Atlas.

# ANEXOS

## Anexo 1 – Questionário

No âmbito de uma investigação desenvolvida na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, cujo objetivo é tratar do estudo dos efeitos dos prémios na motivação dos trabalhadores, agradecemos a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

Este questionário é de natureza confidencial e os dados recolhidos serão tratados com total anonimato.

Obrigada, desde já, pela sua colaboração e disponibilidade.

### PARTE I – Caracterização geral dos colaboradores

1- Sexo:

- Masculino  
 Feminino

2- Idade

- 18-21     2-30     30-40     41-50     51-60     >60

3- Habilitações Literárias

- Ensino básico     Ensino secundário  
 Licenciatura     Graduação  
 Mestrado     Doutoramento

4- Carga horária semanal

- Full time     Part time

5- Tipo de contrato

- Termo certo  
 Efetivo

6- Antiguidade na empresa

- <6 meses  
 6-12 meses  
 1-3 anos  
 3-5 anos

- 5-10 anos  
 >10 anos

7- Ocupa cargos de chefia?

- Sim  
 Não

**PARTE II - Quais os motivos pelos quais se encontra envolvido com o seu trabalho?**

Por favor, leia atentamente cada um dos itens apresentados em seguida. Marque com um (x) a opção que representa o porquê de se esforçar no seu trabalho atual, baseando-se na seguinte escala:

- 1 – Nada  
 2- Muito pouco  
 3- Um pouco  
 4-Moderadamente  
 5-Fortemente  
 6-Muito fortemente  
 7 – Completamente

Eu não me esforço, porque realmente sinto que estou a desperdiçar o meu tempo no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Eu faço pouco porque não acho que este trabalho valha a pena enviaar esforços	1	2	3	4	5	6	7
Eu não sei por que estou neste trabalho, é um trabalho sem sentido	1	2	3	4	5	6	7
Para obter a aprovação dos outros (por exemplo, supervisor, colegas, familiares, clientes ...)	1	2	3	4	5	6	7
Porque os outros me respeitarão mais (por exemplo, supervisor, colegas, familiares, clientes ...)	1	2	3	4	5	6	7
Para evitar ser criticado pelos outros (por exemplo, supervisor, colegas, familiares, clientes ...)	1	2	3	4	5	6	7
Porque os outros (por exemplo, empregador, supervisor ...) recompensam-me financeiramente, apenas se eu colocar bastante esforço no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Porque os outros (por exemplo, empregador, supervisor ...) oferecem-me maior segurança no emprego se eu colocar esforço suficiente no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Porque eu arrisco perder o meu emprego se eu não colocar esforço suficiente nisso	1	2	3	4	5	6	7
Porque eu tenho de provar a mim próprio que sou capaz	1	2	3	4	5	6	7

Porque isso faz-me sentir orgulhoso de mim mesmo	1	2	3	4	5	6	7
Porque, de outra forma, me sentirei envergonhado de mim mesmo	1	2	3	4	5	6	7
Porque, de outra forma, me sentirei mal comigo mesmo	1	2	3	4	5	6	7
Porque eu pessoalmente considero importante colocar esforços neste trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Porque colocar esforços nesse trabalho alinha com os meus valores pessoais	1	2	3	4	5	6	7
Porque colocar esforços neste trabalho tem significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
Porque eu divirto-me no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
Porque o que eu faço no meu trabalho é emocionante	1	2	3	4	5	6	7
Porque o trabalho que faço é interessante	1	2	3	4	5	6	7

### **PARTE III - Avaliação da percepção que os trabalhadores têm acerca das recompensas extrínsecas**

Por favor, leia atentamente cada um dos itens apresentados em seguida. Marque com um (x) a opção que representa o seu grau de concordância com as afirmações, baseando-se na seguinte escala:

1 – Discordo totalmente

7 – Concordo totalmente

Os prémios que eu recebo são um modo da empresa me manter produtivo	1	2	3	4	5	6	7
Para eu ter um bom desempenho é importante saber que prémios monetários estão associados a diferentes níveis de desempenho	1	2	3	4	5	6	7
A atribuição de prémios e outros benefícios são uma forma de controlar os trabalhadores	1	2	3	4	5	6	7
As recompensas extrínsecas são anunciadas antecipadamente pois funcionam como estímulo para maior produtividade do empregado	1	2	3	4	5	6	7

O meu desempenho no trabalho está muito dependente dos prémios e outros benefícios que eu recebo	1	2	3	4	5	6	7
Sinto que as recompensas extrínsecas são uma forma de me controlar	1	2	3	4	5	6	7
A minha chefia avalia periodicamente o meu desempenho em relação às tarefas que eu realizo, com o objetivo de me controlar	1	2	3	4	5	6	7

A minha chefia avalia periodicamente o meu desempenho em relação às tarefas que eu realizo, com o objetivo de desenvolver o meu potencial	1	2	3	4	5	6
A atribuição de prémios e outros benefícios são uma forma de reconhecer o trabalho	1	2	3	4	5	6
Sinto que os prémios que eu recebo são um modo de reconhecimento	1	2	3	4	5	6
Sinto que os trabalhadores que se esforçam acabam por ser valorizados	1	2	3	4	5	6
Eu recebo frequentemente <i>feedback</i> sobre se estou a obter os resultados esperados ou não	1	2	3	4	5	6
Eu sou reconhecido pela minha chefia se tiver um bom desempenho nas minhas tarefas	1	2	3	4	5	6



**PARTE IV – Avaliação da satisfação acerca do grau de satisfação em relação às práticas de recompensas intrínsecas e extrínsecas utilizadas pela empresa**

Por favor, leia atentamente cada um dos itens apresentados em seguida. Indique o seu grau de satisfação em relação às práticas de recompensas intrínsecas e extrínsecas utilizadas pela empresa. Marque com um (x) a opção correta.

1 – Completamente insatisfeito

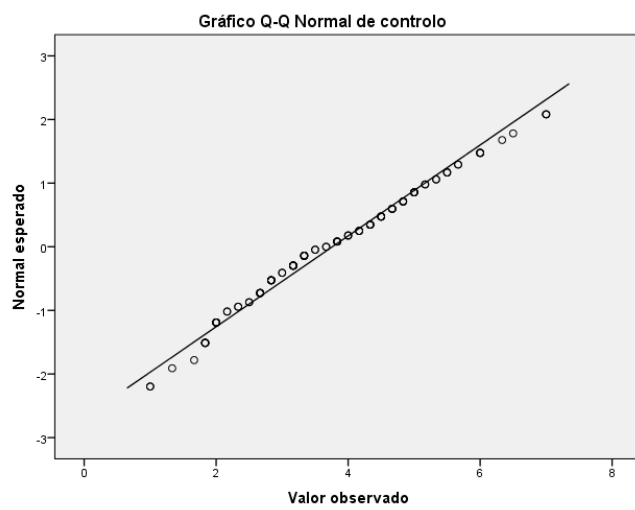
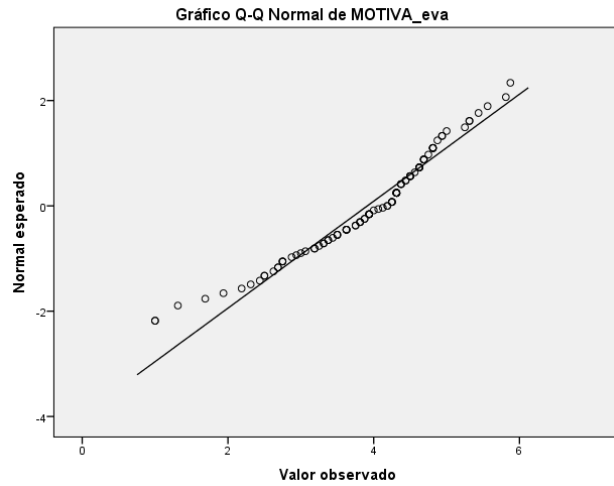
7 – Completamente satisfeito

0- Não Aplicável

Relações com os clientes	0	1	2	3	4	5	6	7
Relações com os colegas de trabalho e superiores	0	1	2	3	4	5	6	7
Possibilidade de promoção (perspetiva de evolução na carreira)	0	1	2	3	4	5	6	7
Participação na tomada de decisão	0	1	2	3	4	5	6	7
Clima organizacional e estilo de gestão	0	1	2	3	4	5	6	7
Espírito de equipa	0	1	2	3	4	5	6	7
Plano de formação e desenvolvimento profissional	0	1	2	3	4	5	6	7
Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7
Reconhecimento/ <i>feedback</i> em relação ao trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7
Ambiente de trabalho favorável	0	1	2	3	4	5	6	7
Trabalho desafiador	0	1	2	3	4	5	6	7
Grau de autonomia e responsabilidade	0	1	2	3	4	5	6	7
Realização	0	1	2	3	4	5	6	7
Condições de trabalho flexíveis	0	1	2	3	4	5	6	7

Salário-base	0	1	2	3	4	5	6	7
Aumentos de salário-base	0	1	2	3	4	5	6	7
Incentivos de desempenho individual (comissões, bónus, prémios)	0	1	2	3	4	5	6	7
Incentivos de desempenho da equipa (bónus, prémios de objetivos)	0	1	2	3	4	5	6	7
Atribuição de telemóvel e viatura para uso pessoal	0	1	2	3	4	5	6	7
Complemento de reforma	0	1	2	3	4	5	6	7
Seguro de saúde	0	1	2	3	4	5	6	7
Horário de trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7
Condições físicas de trabalho	0	1	2	3	4	5	6	7
Serviços familiares (bolsas de estudos para os filhos, p.e)	0	1	2	3	4	5	6	7

## Anexo 2 – Gráficos de probabilidad normal



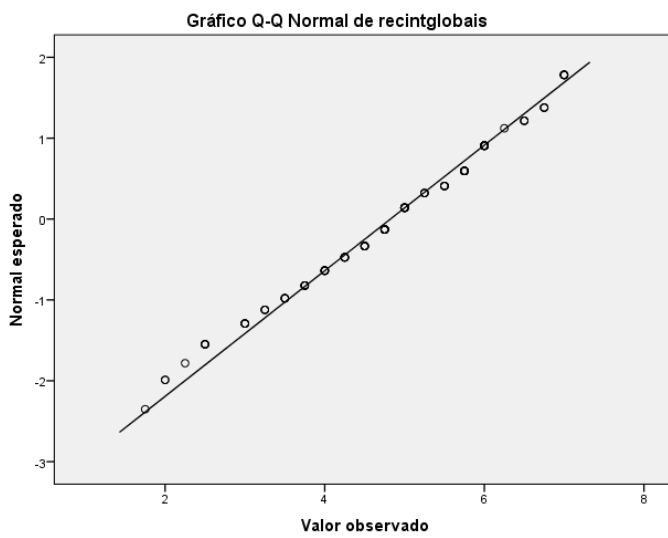
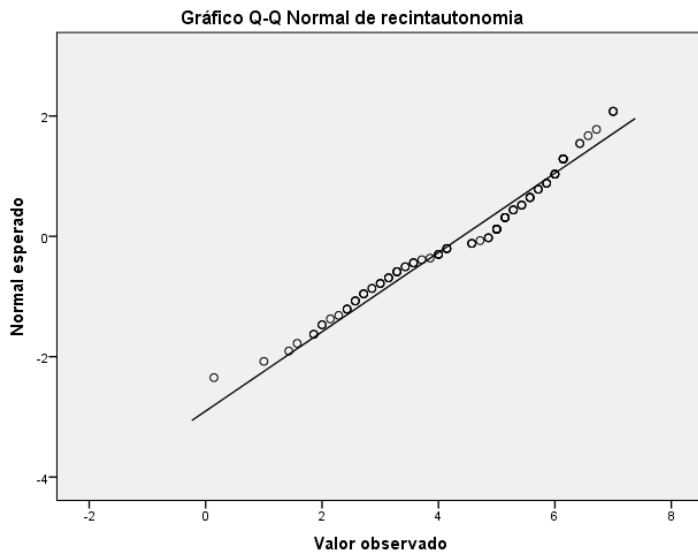
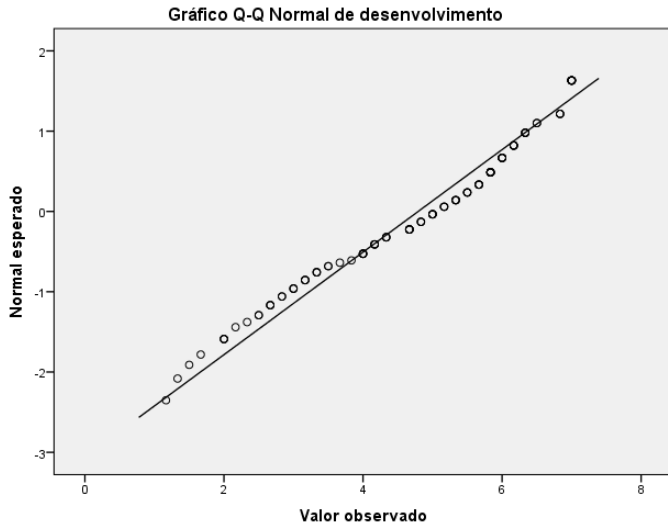


Gráfico Q-Q Normal de recextrincativos

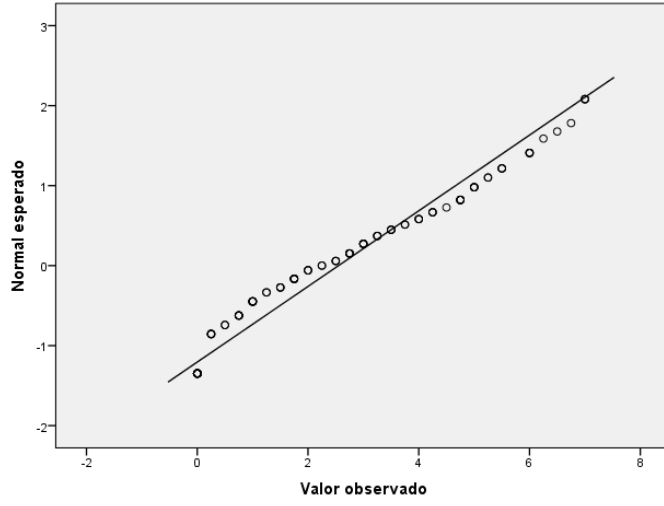


Gráfico Q-Q Normal de recextrincanceiras

