

Américo dos Santos Mateus

O Carácter Estratégico dos Incentivos na Gestão de Pessoas e a sua  
Relação com o Desempenho Profissional

Universidade Fernando Pessoa

Porto, 2015



Américo dos Santos Mateus

O Carácter Estratégico dos Incentivos na Gestão de Pessoas e a sua  
Relação com o Desempenho Profissional

Universidade Fernando Pessoa  
Porto, 2015

Américo dos Santos Mateus

O Carácter Estratégico dos Incentivos na Gestão de Pessoas e a sua  
Relação com o Desempenho Profissional

**Orientador:** Prof. Doutor António Cardoso

“Trabalho apresentado à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais”.

**Assinatura do Aluno**

## **Resumo**

Este trabalho de pesquisa científica está focalizado nos incentivos. Faz-se uma relação entre os incentivos e o desempenho tomando esse elemento como estratégico para a gestão de pessoas. A revisão bibliográfica relevante e actual foi fundamental para sustentar e fazer a conexão com o estudo de campo. O trabalho aborda as diversas formas de incentivos e o seu impacto na motivação que geram o desempenho no contexto do trabalho. Essa revisão permitiu fazer análise do processo da motivação, das teorias motivacionais e de sistemas de incentivos aplicados em cada contexto empresarial aos seus colaboradores. Particular realce às teorias de conteúdo, teorias de processo e teorias de resultado. Abordou-se também as categorias das necessidades e os tipos de forças motivacionais através dos quais os indivíduos concentram as suas energias para alcançar determinados objectivos.

O segundo capítulo apresenta os principais conceitos e distinção entre incentivos e recompensas bem como a descrição dos componentes compensatórios mais difundidos. Foram enfatizados os incentivos económicos, por serem os que mais sobressaem no âmbito contratual entre o empregado e o empregador. Os incentivos sugerem, pela sua importância, aspectos a ter em conta na decisão de permanecer ou abandonar a organização, bem como são fundamentais para a manutenção da empresa. Foi enfatizado o dinheiro como elemento material que simboliza o valor, o status e o poder não só económico como também social. A recompensa é considerada como um activo estratégico para a empresa logo, recompensar um trabalhador deverá ser entendido como um investimento e não um custo, se forem considerados os retornos que este colaborador motivado e mais habilitado pode trazer à organização. Os resultados da pesquisa feita em duas instituições, sendo uma pública e outra privada apresentados em forma de tabelas, gráficos e respectivas interpretações, demonstram que mesmo sendo reconhecido o carácter estratégico dos incentivos e sua influência no desempenho, este não é convenientemente difundido nem percebido. As conclusões refletem os resultados e as respostas aos objectivos e questões da pesquisa. As recomendações são dirigidas às instituições alvo da pesquisa, à empresas similares e à instituição académica no sentido de seleccionar este tema para estudos selectivos nos cursos de gestão.

**Palavras-chave:** Motivação, Incentivos, Recompensas, Desempenho.

## **Abstract**

This scientific research work is focused in incentives. Discussed a relationship between incentives and performance and taking this element as a strategy for the management of human resources. The relevant and current literature review was the key to sustain and make the connection with the field study. The work focuses the different forms of incentives and their impact on motivation that generate performance in the context of the work. This review allowed process analysis of motivation, motivational theories and systems of incentives applied in each business context. There is particular highlight to theories of content, theories of process and theories of result. Also addressed the categories of needs and types of motivational forces through which individuals focus their energies to achieve their objectives.

The second chapter presents the main concepts of incentives and rewards as well as the description of compensatory components more widespread. Were emphasized economic incentives, because they are the ones that stand out in the framework contract between the employee and the employer. The forms of incentives suggests, in its importance, aspects to be taken into account in the decision to stay or leave the Organization on the side of the individual, and are fundamental to the maintenance of the company. Was given some focus to the particularity of the money as material element which symbolizes the value, the status, the social and the economic power. The reward will be regarded as a strategic asset for the company so in this case reward an employee should be understood as an investment and not a cost, if considered the returns from a motivated and enabled collaborator can bring to the organization. The results of the research done in two institutions, public and private, presented in the form of tables, graphs and respective interpretations, demonstrate that even being recognized the strategic nature of incentives and their influence on performance, it is not conveniently spread nor realized. The conclusions reflect the whole work responses to the objectives and questions of the research. The recommendations, while generic, are addressed to targeted institutions and to other companies with similar contexts, including the academic institution in order to select this theme for selective studies in management courses.

**Key-words:** Motivation, Incentives, Rewards, Performance.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho científico a Madalena Mateus e aos meus queridos filhos: Teles, Su, Dora e Lírio, os grandes amores da minha vida. À comunidade científica que incansavelmente procuram soluções para os múltiplos problemas no intuito de promover o bem-estar e a prosperidade dos indivíduos, famílias e das organizações.

Que Deus vos cumule de bênçãos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus e aos meus pais pelo incomparável amor e graça. Agradeço profundamente aos professores da UNIPIAGET Angola, FAAG Brasil e da UFP Porto, pela dedicação e paciência que tiveram durante o longo tempo lectivo ministrado em diversas etapas até ao presente e memorável momento.

Com apreço particular agradeço ao orientador deste trabalho de pesquisa científica o Prof. Doutor António Cardoso, da UFP que com sapiência e perspicácia orientou-me para a obtenção do tão almejado grau académico de Mestre.

Aos amigos incomparáveis e estimuladores do saber como o Prof. Doutor Carlos Pacatolo, Dr. Paulo Cachimbombo, MSc. TChombela, MSc. Marina Capolo e outros não mencionados que directa ou indirectamente, contribuíram para o melhoramento dos conceitos e das abordagens apresentadas, o meu muito obrigado.

Antecipo os meus agradecimentos aos membros do Júri desta dissertação propostos pela UFP Porto pela compreensão e relevação de insuficiências eventualmente registadas bem como pelas sugestões de melhorias daí resultantes.

A todos bem haja.



## ÍNDICE GERAL

Resumo	V
Abstract	VI
Dedicatória	VII
Agradecimentos	VIII

### CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO GERAL 15

1.1. Nota Introdutória	15
1.2. Tema	16
1.3. Justificação da escolha	17
1.4. Problemática e Problema	17
1.5. Objectivos	18
1.6. Metodologia	19
1.7. Limitações	19
1.8. Estrutura do trabalho	20

### CAPÍTULO II: TEORIAS DA MOTIVAÇÃO, NECESSIDADES E APTIDÕES

#### PARA O TRABALHO 22

2.1 Nota Introdutória	22
2.2 O Processo de Motivação	22
2.2.1 O Modelo de Motivação	23
2.3 Teorias Motivacionais	24
2.3.1 Teorias do Conteúdo	25
2.3.2 Teorias do Processo	32
2.3.3 Teorias de Resultado	34
2.4 Forças Motivacionais	35
2.4.1 Forças motrizes da motivação	35
2.5 Modificação Comportamental	38
2.6 O Estabelecimento de Metas e seus Efeitos como Elemento Motivacional	39

2.7 Porquê o Conteúdo do Trabalho Afecta a Motivação? _____	40
2.8 Motivação pela Remuneração _____	42
2.9 Notas Conclusivas _____	44
CAPÍTULO III: SISTEMA DE INCENTIVOS _____	45
3.1 Nota Introdutória _____	45
3.2 O que é a Recompensa? _____	46
3.3 Componentes do Sistema de Recompensas _____	47
3.3.1 Recompensas Intrínsecas _____	48
3.3.2 Recompensas Extrínsecas _____	48
3.3.3 Incentivos Económicos _____	49
3.4 Recompensa vs. Remuneração _____	50
3.5 Porquê e Como Associar a Remuneração ao Desempenho _____	51
3.6 Recompensas Esperadas – Recompensas Recebidas _____	52
3.7 O Papel do Dinheiro nos Modelos Motivacionais _____	53
3.8 O Dinheiro como Meio Económico e Social de Troca _____	54
3.9 Recompensa – um Activo Estratégico _____	54
3.10 Notas Conclusivas _____	55
CAPÍTULO IV: PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS DA INVESTIGAÇÃO _____	57
4.1 Nota Introdutória _____	57
4.2. Método de pesquisa e processo de investigação _____	58
4.3. Definição do problema _____	59
4.4. Questões da pesquisa _____	60
4.5. Características da População e da Amostra _____	60

CAPITULO V: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	62
5.1 Caracterização Socio-Demografica da Amostra	61
5.2 A Unidade Sanitária Centro Materno Infantil (CMI)	63
5.2.1 Análise e interpretação dos resultados do CMI	64
5.3 A Empresa Privada “Chissara”	72
5.3.1 Análise dos resultados da empresa Chissara	72
5.4 Notas Conclusivas	78
5.5 Discussão dos Resultados	80
CAPITULO VI: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	82
6.1. Conclusões Gerais	82
6.2. Recomendações Gerais	83
6.3 Limitações e Dificuldades da pesquisa	84
6.4 Orientações para futuras investigações	84
BIBLIOGRAFIA	85
ANEXOS	91

## LISTA DE SÍMBOLOS

%	Porcentagem
Km	Quilômetros

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Conhece o sistema de recompensas usado na sua instituição? _____	64
Tabela 2: O que inclui o pacote de recompensas? _____	65
Tabela 3: O que o motiva para trabalhar (no presente momento)? _____	65
Tabela 4: Na sua óptica, quais os factores que deveriam estar na base da atribuição de uma recompensa? _____	67
Tabela 5: Se se esforçar mais, terá algum efeito no seu desempenho? _____	68
Tabela 6: O ambiente de trabalho, o que faz e o que recebe pode conduzi-lo à realização pessoal? _____	70
Tabela 7: O bom desempenho no trabalho está relacionado com: _____	71
Tabela 8: Conhece o sistema de recompensas usado na sua empresa? _____	72
Tabela 9: O que inclui o pacote de recompensas? _____	73
Tabela 10: O que o motiva para trabalhar? _____	74
Tabela 11: O que gostaria de receber como compensação do seu trabalho? _____	75
Tabela 12: Na sua óptica, quais os factores que deveriam estar na base da atribuição de uma recompensa? _____	76
Tabela 13: Concorda que é recompensado pelo que faz? _____	76
Tabela 14: O bom desempenho no trabalho está relacionado com: _____	77

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: O que gostaria de receber como compensação do seu trabalho \_\_\_\_\_ 66

Gráfico2: Concorda que és recompensado pelo que fazes \_\_\_\_\_ 69

## **ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro 1: Distribuição da amostra pelas variáveis socio-demograficas quantitativas\_\_\_ 61

Quadro 1: Distribuição da amostra pelas variáveis socio-demograficas quanlitativas\_\_\_ 62

## **CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO**

### **1.1. Nota Introdutória**

O caminho percorrido nesta pesquisa, não isento de retrocessos, constitui uma experiência enriquecida em termos do próprio desenvolvimento pessoal e profissional. Descrever o que determina o comportamento da pessoa em situação de trabalho não se vislumbra uma tarefa fácil. O ser humano é complexo, pensante, diferente e variável. Os factores que para um podem ter grande significado sendo passíveis de serem defendidos, não terão o mesmo peso numa outra pessoa. Estão em harmonia e outras vezes em confrontação os factores hereditários, os desafios do quotidiano bem como do futuro, os interesses, as contrapartidas materiais e imateriais, etc. Diversas teorias foram elaboradas para tentar compreender o comportamento humano, os níveis de necessidades a que um indivíduo está sujeito bem como o que determina o seu estado de ânimo, insatisfação, porque precisa de trabalhar e ser recompensado, o porquê das diferenças e como estes pressupostos combinam-se e entranham no mesmo indivíduo.

A pessoa humana para sobreviver e atingir níveis de auto-realização precisa de trabalhar com entusiasmo, melhorar o seu desempenho e estar sob uma gestão motivadora (Gomes et al. 2008). Na relação de procura e oferta de bens e serviços estão implícitos deveres e direitos e com esses resulta uma valoração do trabalho seja quantitativa ou qualitativa com repercussões directas no empregado e na organização. É a interacção de pessoas, meios técnicos e toda a envolvente que produz o necessário para satisfazer as necessidades, sejam primárias ou secundárias, cujo benefício final deva ser o bem-estar. O contexto angolano apresenta-se singular e promissor, com uma economia em crescimento e ganhando cada vez mais preponderância de investimento privado nacional e externo pelo que exige-se melhores qualificações e diferenciação profissional premissas para o bom desempenho. A produção de bens e serviços será tanto melhor quanto forem os níveis mais altos de motivação seguidos de incentivos. Fazendo uma analogia verifica-se que alguns estudos prévios á grandes empresas no Brasil sobre o efeito dos incentivos fiscais e financeiros demonstraram que os incentivos provocam um acréscimo no valor das empresas (Silva, 2005).

As pesquisas feitas, quer bibliográficas, quer de campo, apresentadas neste trabalho,

demonstram que há bastante trabalho a ser feito não apenas na forma material como também e fundamentalmente na forma psico-sociológica.

Não é intenção do trabalho resolver todos os problemas relacionados com a gestão dos incentivos ou recompensas ou do desempenho e o seu impacto na motivação para o trabalho, mas sim, trazer à tona de forma exploratória a situação real e propor de forma normativa o ideal. Apesar de o estudo cingir-se a duas empresas, os seus resultados são, sem dúvidas, aplicáveis por analogia a um número considerável de empresas dadas as semelhanças e o contexto nacional.

## **1.2. Tema**

Este trabalho abordará as questões relacionadas com os incentivos, associado ao desempenho e discute de forma transversal o papel estratégico da diversificação dos incentivos para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais numa perspectiva moderna de gestão de pessoas. O tema emana das apresentações e discussões em aulas de Pós-graduação pela FAAG e mestrado pela UFP e num somatório de análises de diversos temas com particular realce nos módulos de Gestão de Pessoas, Gestão do Desempenho e Gestão do Conhecimento. Sob o ponto de vista prático, é uma constatação de que hoje muitas empresas lutam para o crescimento ou no mínimo para a sobrevivência e por isso têm focalizado sua atenção na gestão do desempenho. Para Newstrom (2008), isso deriva da crença de que o desempenho do funcionário pode ser administrado e melhorado quer seja por meio de novos arranjos nos cronogramas de trabalho, de maior envolvimento dos funcionários ou de maior motivação destes. Trata-se, portanto, de um tema criteriosamente elaborado e de fácil compreensão.

## **1.3. Justificação da escolha**

Atualmente muitas empresas na perspectiva de se firmarem no mercado têm direcionado atenções na gestão da produção e na obtenção de lucros sem, no entanto,



contemplar o principal agente da mudança e da produtividade que é o capital humano. Uma componente da gestão de pessoas é o estabelecimento e uso efetivo de um sistema completo e múltiplo de incentivos motivadores direcionados ao agente colaborador direto com o propósito de induzir neles comportamento de vigor, melhor desempenho e consequente maior produtividade contribuindo desta forma para o alcance de melhores resultados individuais e empresariais. A soma do salário direto ou indireto, que inclui férias, gratificações, adicionais, horas extraordinárias e o correspondente monetário dos serviços e benefícios sociais, constitui a remuneração (Chiavenato, 1997). Portanto os incentivos tomam assim um caráter estratégico não pelo incentivo em si, mas e principalmente porque passa a ser um instrumento de convergência de interesses múltiplos com benefícios recíprocos de posicionamento no mercado cada vez mais competitivo.

A abordagem sucinta e criteriosa traz ao mundo acadêmico e social elementos importantes para a análise e a compreensão do comportamento do funcionário em ambiente laboral, bem como a perspectiva sempre crescente e exigente de pesquisas por ser um assunto dinâmico. As empresas são distintas umas das outras, todavia, existem aspectos comuns e similares. Por isso, os resultados desta pesquisa poderão ser aplicáveis a empresas interessadas em fidelizar os clientes internos para que estes atraiam os clientes externos.

#### **1.4. Problemática e Problema**

As constantes mudanças de funcionários de uma empresa para a outra revela instabilidade por parte do funcionário no local de serviço e consequente busca de melhores atrativos cujo impacto se repercute no desempenho, na continuidade ou na desistência. Vários fatores estão subjacentes a essas ocorrências que tanto podem ser fictícias ou reais mas cuja ação não pode ser negligenciada de entre eles destacam-se os incentivos, o sentido de pertença e de realização. Como estes e outros elementos são tratados e colocados à disposição dos colaboradores e assim fazerem parte da gestão estratégica de pessoas? A maneira como são tratados e considerados os colaboradores determina o sucesso ou o fracasso da organização. Os incentivos influenciam o desempenho dos funcionários de modo que eles se comprometam com a causa da

empresa? Trata-se de uma conexão a ser feita entre os aspectos motivacionais e o desempenho dos funcionários sendo todavia necessário testar essas possibilidades.

## **1.5. Objectivos**

Os objectivos do presente trabalho derivam da necessidade de se pesquisar os processos de motivação e desempenho em ambiente de trabalho e a reciprocidade compensatoria ou incentivadora gerada pela gestão dos recursos humanos tendente a induzir comportamentos de alto rendimento pessoal e empresarial. Tal como do ponto de vista epistemológico Bachelard (2000) afirmara "...O espirito científico nos impede de ter opiniões sobre questões que não compreendemos e que não sabemos formular claramente". Assim foram definidos os seguinte objectivos:

### **Objetivo Geral**

Analisar e relacionar os incentivos e o desempenho com vista à identificação de critérios para o estabelecimento de um sistema eficiente de incentivos e recompensas no âmbito da gestão de pessoas.

### **Objetivos Específicos**

1. Descrever a relevância do conhecimento sobre a motivação e sobre os incentivos como premissas para a compreensão do ambiente laboral e multicultural.
2. Identificar as causas relevantes da instabilidade e do fraco desempenho dos funcionários das micro e pequenas empresas de prestação de serviços tendo como referência duas empresas sendo uma do sector privado e outra do sector público.
3. Apresentar critérios para o estabelecimento de um sistema abrangente de incentivos que contribuem para um melhor desempenho.

4. Contribuir para o alcance de melhores resultados individuais e organizacionais através de uma abordagem sistémica sobre a gestão do desempenho e dos incentivos junto dos serviços de gestão de pessoas.

## **1.6. Metodologia**

Metodologicamente, o trabalho consistirá em primeiro lugar de uma pesquisa bibliográfica com base nos precursores sobre a motivação, a gestão e os sistemas de incentivos, incluindo a verificação de documentos comprovativos dos sistemas existentes nas empresas seleccionadas. Sendo uma pesquisa quanto aos objectivos descritiva e exploratoria e para melhor análise, compreensão e comparação de dados, utilizou-se o método combinado qualitativo e quantitativo e quanto aos procedimentos de acordo com Fonseca (2002) de modos a aproximar o entendimento da realidade a investigar, utilizaram-se instrumentos que viabilizaram a colheita padronizada de dados, a partir de entrevistas e questionários aos funcionários de duas instituições (uma privada e outra pública) sendo ambas de prestação de serviços, sediadas na província de Benguela. Outras empresas com características semelhantes poderão ser referenciadas por analogia. Esses dados serão apresentados em tabelas e gráficos com a sua análise e interpretação. O público alvo são os funcionários de empresas prestadoras de serviços, sendo a amostra de 68 pessoas.

## **1.7. Limitações**

O crescimento económico de Angola está a atrair muitos investimentos internos e externos e surgem constantemente muitas empresas, sobretudo as micro e pequenas empresas de produção e venda de bens e serviços. É neste contexto que serão estudados os processos de gestão de pessoas nestas empresas de forma amostral particularmente as do ramo de prestação de serviços clínicos e serviços gerais quanto aos sistemas de incentivos nelas existentes. As empresas emergentes são ainda voláteis daí que muitas não estão bem estruturadas do ponto de vista de processos de gerenciamientos típicos e claros. Esta insuficiência faz com que hajam limitações e obstáculos no acesso de dados e documentação sobre as mesmas. Por esta razão, este trabalho tem uma elevada carga teórica bibliográfica em detrimento do estudo empírico ou de campo cujos aspectos

formais ou documentais são pouco visíveis por não serem disponibilizados.

## **1.8. Estrutura do trabalho**

No primeiro capítulo, dedicado à introdução, foram definidas as linhas mestras da dissertação contendo: o problema, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificação da escolha do tema, visão sucinta da metodologia e limitações do trabalho.

O segundo capítulo, dedicado à revisão bibliográfica, retrata a análise e descrição do processo e das teorias motivacionais de diversos proponentes. As teorias de conteúdo, de processo e de resultados, bem como as categorias das necessidades e os tipos de forças motivacionais foram amplamente descritas. O modelo da expectativa foi tratado com alguma profundidade por apresentar elementos importantes para compreender a influência dos factores valência, instrumentalidade e expectativa e como as diversas combinações destes factores afectam a motivação.

O terceiro capítulo é uma sequência exploratória bibliográfica, porém, especificamente versada na conceptualização e distinção de incentivos e a recompensa bem como a descrição dos pacotes de compensação mais utilizados. Foram enfatizados os incentivos económicos, com algum enfoque à particularidade do dinheiro como elemento material que simboliza o valor, o status e o poder não só económico como também social. No fim do capítulo descreveu-se a recompensa um dos componentes dos incentivos como um activo estratégico para a gestão da empresa.

O quarto capítulo foi dedicado á metodologia da investigação onde se apresenta o tipo de estudo e as opções metodológicas inerentes ao estudo de caso desenvolvido, assim como a apresentação dos instrumentos de recolha de informação.

No quinto capítulo foram efetuadas a análise e a discussão dos resultados obtidos, resgatando os objetivos da pesquisa, onde se pode encontrar os gráficos e as tabelas que ilustram as frequências absolutas e relativas, fruto dos instrumentos usados na pesquisa e a sua interpretação fazendo jus aos objectivos da pesquisa.

Já no sexto capítulo apresentam-se as conclusões gerais do trabalho e as respectivas recomendações dirigidas às empresas alvo do estudo e às demais organizações com características semelhantes sem excluir a instituição académica no sentido de seleccionar este tema para estudos selectivos nos cursos de gestão; seguindo-se a bibliografia e os anexos.

## **CAPÍTULO II: TEORIAS DA MOTIVAÇÃO, NECESSIDADES E APTIDÕES PARA O TRABALHO**

### **2.1 Nota Introdutória**

As aptidões individuais são frequentemente referidas em termos dos requisitos para preencher determinado posto de trabalho. Concomitantemente o indivíduo carrega consigo uma série de necessidades que precisa ver satisfeitas. No final é o indivíduo que decidirá sobre a sua adesão ou não ao posto oferecido conjugando o que há de ter como retribuição do seu empenho e que seja multiplicador da sua motivação.

Muitas teorias foram desenvolvidas sobre este complexo processo da motivação e sua implicância nas relações laborais que sucintamente o estudo passa a descrever.

### **2.2 O Processo de Motivação**

Um olhar sobre os estudos conhecidos acerca desta problemática apontam no sentido de considerar a motivação como resultado da interação entre o indivíduo e a situação, o que ajuda desde logo a entender as origens individual e situacional na variabilidade dos estados motivacionais. Na situação organizacional, o comportamento humano é motivado por um conjunto de necessidades (estado interno da pessoa que faz com que certos objectivos ou resultados sejam desejados e procurados), extremamente variáveis e em permanente evolução. (Newstrom, 2008).

A motivação impele o homem a constantes actividades e respostas voluntárias e involuntárias e todas elas tendo no seu cerne um objectivo que será a satisfação das suas necessidades e o alcance de elevado nível de auto-realização.

De facto e conforme Newstrom (2008, p.99), conceitua a motivação para o trabalho como: “o conjunto de forças internas e externas que fazem que os funcionários escolham determinado curso de acção e adoptem certos comportamentos orientados para a consecução de uma meta organizacional”.

A motivação também exige a descoberta e o entendimento das necessidades e dos

desejos dos funcionários, uma vez que ela se origina no interior de um indivíduo. As acções positivas realizadas pela organização – como a criação de satisfação dos consumidores por meio do serviço personalizado – precisam ser reforçadas.

Além disso, os funcionários estarão motivados quando possuírem metas mais claras a serem alcançadas.

### **2.2.1 O Modelo de Motivação**

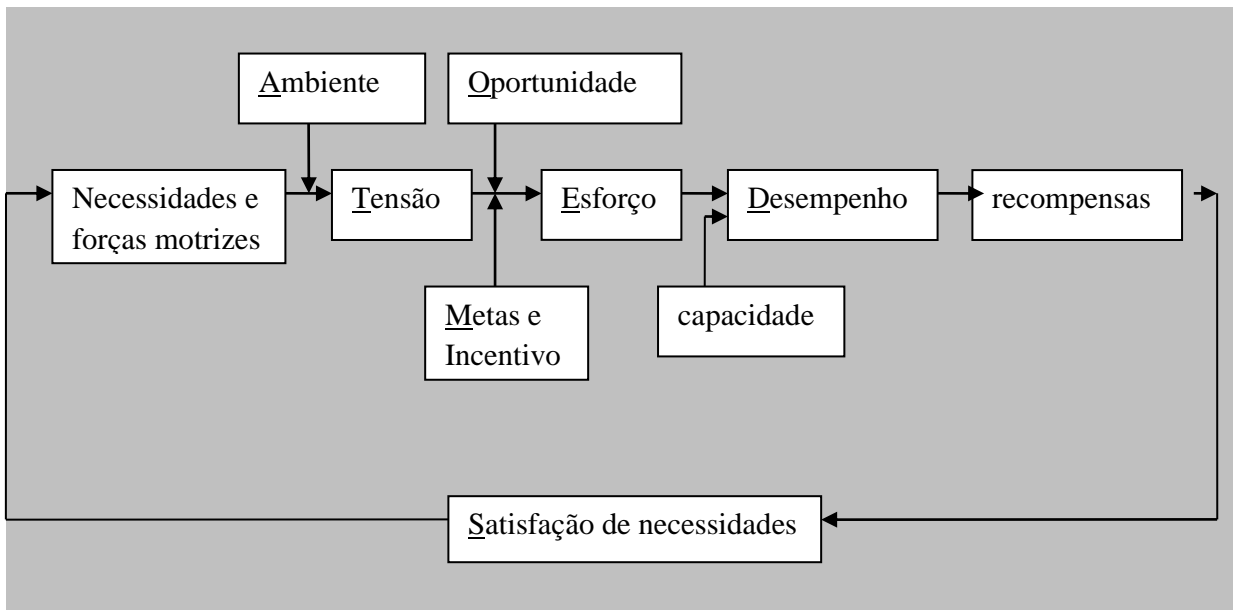
Embora algumas poucas actividades humanas espontâneas ocorram sem nenhuma motivação aparente, quase todo comportamento consciente é motivado ou causado. O crescimento de cabelo não requer motivação, mas um corte de cabelo, sim. Eventualmente, todos adormecem sem motivação, contudo, a ida para a cama é um acto consciente que exige motivação. O trabalho de um gerente é identificar as necessidades e os desejos dos funcionários e canalizar seus comportamentos para motivá-los em direcção ao aperfeiçoamento do desempenho das actividades. O papel da motivação no desempenho pode ser resumido no modelo de motivação apresentado na figura 1. As necessidades internas e as forças motrizes criam tensões que são afectadas pelo ambiente de um indivíduo. A necessidade de alimento, por exemplo, produz a tensão da fome. Segundo Newstrom (2008), a pessoa faminta examina seu entorno para vislumbrar quais alimentos (incentivos externos) estão disponíveis para satisfazer essa fome.

De um enquadramento algébrico resulta a seguinte formula:  $D = C \times M$

Onde D= Desempenho; C= Capacidade; M= Motivação

O desempenho potencial (D) é o produto da capacidade (C) e da motivação (M). Os resultados surgem quando são oferecidos, a funcionários motivados, as oportunidades (como o treinamento adequado) e os recursos para o desempenho de suas actividades.

**Figura 1:** Modelo de Motivação



Fonte: Newstrom (2008, p.99)

A presença de metas e a percepção da existência de incentivos para a satisfação das necessidades dos indivíduos são poderosos factores motivacionais que levam a libertação de esforços. Quando um funcionário é produtivo e a organização toma consciência disso, recompensas são distribuídas. Caso essas recompensas sejam apropriadas quanto a sua natureza, pertinência e sua distribuição, as necessidades e as forças motrizes originais do funcionário serão satisfeitas. Nessa ocasião, novas necessidades poderão surgir, e o ciclo será iniciado novamente.

No entanto prever o que será o desempenho individual pressupõe não só conhecer aquilo que determina os resultados que o indivíduo no contexto do trabalho procura obter, mas também o que determina o esforço despendido pelo indivíduo para obter tais resultados.

### 2.3 Teorias Motivacionais

As pesquisas que deram origem as teoria dos impulsos de Thorndike (1911, cit. in Ferreira et al. 2001, p. 261) e Hull (1943, cit. in Ferreira et al. 2001, p. 261) mais



orientadas para explicar o porque da ocorrência de determinados acontecimentos, e pela teoria das expectativas de Lewin (1935, cit. in Ferreira et al. 2001, p. 261) e Tolman (1948, cit. in Ferreira et al. 2001, p. 261) que alicerçam a explicação dos desempenhos com efeito multiplicador dos conceitos de expectativa e de valência, e portanto Vroom (1964, cit. in Ferreira et al. 2001, p.261) aplica a teoria da expectativa ao contexto da motivação no trabalho. Para comodidade de sistematização, os estudos serão agrupados com base em três critérios: os que se concentram no *objecto* da motivação que serão denominados de *teorias de conteúdo*, os que abordam *como* se exprime a motivação que serão denominados de *teorias de processo* e os que enfatizam o *porquê* da manutenção dos comportamentos motivacionais que serão designados de *teorias de resultado*.

### **2.3.1 Teorias de Conteúdo**

As teorias de conteúdo enfatizam a compreensão dos factores implícitos aos indivíduos e explicativos da forma de agir. O facto verifica-se a prior pela existência do pressuposto de que os indivíduos possuem necessidades internas, as quais constituem uma fonte de energia para o comportamento e para a acção com vista a sua satisfação.

Nesta perspectiva Ferreira et al. (2001, p. 277) concluíram o seguinte:

Uma necessidade constitui um estado interno ao indivíduo, capaz de provocar uma acção, com vista a alcançar resultados que as pessoas procuram como fim em si mesmos, que visam a satisfação dessa necessidade. Uma vez satisfeita deixa de causar tensão ou desconforto e não estimula mais o comportamento.

Todavia, nem sempre o resultado da acção se traduz na satisfação da necessidade. Umavez pode acontecer a frustração (apesar de todo o esforço, o resultado não é alcançado), e outras vezes a compensação (a satisfação de outra necessidade reduz a tensão da necessidade não satisfeita). Quando acontece a frustração, a tensão gerada pela necessidade frustrada procura um meio de escape, o qual pode apresentar um colorido de contornos psicológicos (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, etc.) e até mesmo reflexo em características fisiológicas (tensão nervosa, insónias, problemas cardíacos, disfunções digestivas, etc.). Dentro desta

categorização, têm-se como referência a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1943 cit. in Santos 2008, p. 87), a teoria dos factores motivacionais e higiênicos de Herzberg (1959 cit. in Ferreira 2001 p.263) e a teoria das necessidades de McClelland (1961 cit. in Newstrom 2008, p. 100).

### **2.3.1.1 Hierarquia das necessidades de Maslow**

De acordo com A. H. Maslow (1943, cit. in Newstrom 2008, p. 103), as necessidades humanas são escalonadas mas não possuem a mesma intensidade e surgem de forma sequencial e definida sendo que, à medida que as necessidades primárias são razoavelmente satisfeitas, uma pessoa passa a atribuir uma ênfase maior para as necessidades secundárias e não satisfeitas.

Esta teoria baseia-se nas seguintes premissas e pressupostos essenciais descritos por Chiavenato (cit. in Santos 2008, p.87)

- 1) Apenas as necessidades, não satisfeitas orientam o comportamento humano; 2) As necessidades humanas estão organizadas e dispostas de forma piramidal, em níveis, numa hierarquia de importância e de influências, encontrando-se na base da pirâmide as necessidades de nível hierárquico mais baixo ou inferior (necessidades fisiológicas) e no topo da hierarquia, as necessidades de nível mais elevado ou superior (as necessidades de realização); 3) Quando alguma necessidade de nível mais baixo deixa de estar satisfeita, ela volta a monopolizar o comportamento do indivíduo, até à sua satisfação; 4) Os indivíduos possuem mais do que uma fonte de motivação, e as suas necessidades (bem como a sua satisfação ou insatisfação) encontram-se intimamente relacionadas; 5) Qualquer frustração ou expectativa de frustração constituem ameaças psicológicas perturbadoras do comportamento.

Maslow encara a motivação humana sob forma de uma hierarquia de cinco níveis de necessidades subdivididas em dois grandes grupos: Necessidades de nível inferior e necessidades de nível superior.

**Necessidades de Nível Inferior** – Está constituído por dois níveis de necessidades. O primeiro nível envolve a sobrevivência básica e inclui as necessidades fisiológicas de alimento, ar, água, sexo e sono. O segundo nível é caracterizado por necessidades de segurança tendo como dominantes a integridade física (como a ausência de ambiente

perigoso) e a segurança econômica (por exemplo, a garantia contra demissões ou um plano de aposentadoria confortável) esses dois níveis de necessidade juntos são, em geral, designados de *necessidades primárias*.

**Necessidades de Nível Superior** – Está constituído por três níveis de necessidades e são designados de *necessidades secundárias*. O terceiro nível (sequência do nível inferior) de necessidades está relacionado com o amor, o sentimento de pertencer ou fazer parte e ao envolvimento social no trabalho (amizades e compatibilidade entre colegas); são também chamadas as “necessidades sociais”. As necessidades do quarto nível são as de auto-estima e competência, e englobam a autoconfiança, o reconhecimento, a apreciação, o status, a atenção, etc.). As necessidades do quinto nível estão relacionados com a auto-realização, o que significa tornar-se em tudo aquilo que alguém é capaz de tornar-se, utilizando para isso, o máximo das suas habilidades e promovendo a aplicação de seus talentos para patamares mais elevados.

O modelo da hierarquia das necessidades de Maslow afirma essencialmente que as pessoas têm necessidades que elas desejariam satisfazer e que as necessidades já preenchidas não são tão poderosas quanto as ainda não saciadas. Os funcionários são mais entusiasmamente motivados por aquilo que ainda estão buscando do que pelo recebimento de mais daquilo que já possuem. Dessa forma, este modelo tem tido grande impacto sobre os gerentes contemporâneos.

De acordo com Newstrom (2008), a teoria de Maslow também possui muitas limitações. Como uma estrutura de pensamento filosófica, ainda não pôde ser totalmente verificado. De uma perspectiva prática, não é fácil proporcionar oportunidades de auto-realização para todos os funcionários. Além disso, a pesquisa não apoiou a presença de todos os cinco níveis como algo único, tampouco ficou estabelecida a progressão em cinco passos a partir das ordens inferiores em direção às superiores (Newstrom 2008, p.104). A diversidade do grau hierárquico de uma necessidade existente nas pessoas, varia consoante as situações, o que faz com que os desempenhos sejam diferentes de indivíduo para indivíduo. Por exemplo, os trabalhadores de um país qualquer, podem atribuir mais valor às necessidades de segurança do que de auto-estima, ou a forma como cada tipo de necessidade mais contribui para motivar, pode assumir prioridade diferente.

### **2.3.1.2 Teoria dos factores motivacionais e higiénicos de Herzberg**

A teoria proposta por Herzberg (1959, cit. in Ferreira et al. 2001, p. 263), visou compreender o que procuram as pessoas na situação do trabalho. O método consistiu em pedir às pessoas que detalhassem as situações de grande satisfação e de insatisfação no trabalho. Analisando as respostas dadas, concluiu-se que as mesmas variam de um modo significativo consoante se trate de pessoas que sentem-se bem na situação de trabalho ou de pessoas que sentem-se mal na situação de trabalho. Factores como crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, natureza do trabalho, reconhecimento e realização, apareceram consistentemente relacionados com satisfação no trabalho e vistos como intrínsecos aos inquiridos. Quando insatisfeitos, os indivíduos tendiam a atribuir a causa a factores extrínsecos, como, política da organização estilo de chefia, relacionamento com o superior, condições de trabalho, salário ou mesmo relações interpessoais.

As principais implicações para a gestão, decorrentes da teoria dos dois factores de Herzberg, envolvem a necessidade da gestão em assegurar a presença de factores higiénicos (no sentido de evitar a insatisfação dos trabalhadores) e, simultaneamente focalizar a sua atenção no desenvolvimento dos factores de satisfação – os únicos factores susceptíveis de assegurar a satisfação dos trabalhadores (Santos, 2008). Desta forma, Herzberg propõe o enriquecimento dos cargos ou tarefas no sentido de assegurar que o cargo acompanha o crescimento e desenvolvimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe assim as condições de desafio e criatividade susceptíveis de promoverem a sua satisfação profissional.

É de notar que os factores motivacionais propostos por Herzberg são coincidentes com os factores susceptíveis de satisfazer as necessidades de nível hierárquico superior (de estima e realização) originalmente propostos por Maslow, enquanto os factores higiénicos se referem, em contrapartida, aos factores indispensáveis à satisfação das necessidades básicas dos trabalhadores (fisiológicas, de segurança e sociais).

Herzberg vem no entanto reforçar a ideia de que a ausência de bem-estar nas relações com os pares, superiores ou subordinados é indutora de insatisfação com o conteúdo do trabalho, da responsabilização, como meio de motivar e, assim, incrementar a

produtividade nas organizações.

### **2.3.1.3 Teoria das necessidades de McClelland**

David McClelland (cit. in Santos, 2008) desenvolveu a teoria da motivação baseada nas necessidades, assente no princípio de que o comportamento dos trabalhadores é influenciado pela busca de satisfação relativamente a três tipos distintos de necessidades: Necessidades de Realização (*Achievement*), Necessidades de Associação ou Filiação (*Affiliation*) e Necessidades de Poder (*Power*).

Tal como a teoria de Maslow considerou que o comportamento dos indivíduos é influenciado em graus diferentes por cada uma daquelas necessidades, a Teoria das Necessidades Adquiridas proposta por McClelland distingue-se daquela, não apenas por considerar três grupos diferentes de necessidades (destacando-se, a propósito, a inclusão pioneira da necessidade de poder) mas sobretudo, por considerar que as necessidades humanas não são inatas, podendo ser adquiridas e desenvolvidas com a experiência e vivência dos indivíduos e, podendo inclusivamente, ser desenvolvida através do treino.

A necessidade de realização traduz a necessidade de os indivíduos terem sucesso no desempenho de tarefas e funções relativamente complexas, bem como na consecução de objectivos relativamente ambiciosos e de receberem reconhecimento positivo relativamente ao seu desempenho.

A necessidade de afiliação ou associação remete para a necessidade humana da interacção, participação e manutenção de relações afectuosas e amigáveis com os outros.

A necessidade de poder reflecte a necessidade sentida pelos indivíduos, de influenciarem e controlarem os comportamentos de outras pessoas. A este respeito, McClelland distingue ainda duas formas distintas de poder desejadas pelos indivíduos: o poder pessoal e o poder institucional, de acordo os estudos de Bartol e Martin (1998). Enquanto o poder pessoal traduz o desejo dos indivíduos de dominarem os outros, de demonstrarem a sua capacidade de os influenciar e de obterem daqueles lealdade

peçoal, já o poder institucional releva para a necessidade experimentada pelos indivíduos, de orientarem e organizarem, o trabalho de outros, no sentido de resolução dos problemas da organização e da consecução dos seus objectivos ainda que à custa dos seus próprios interesses individuais.

Considerando as conclusões dos trabalhos de McClelland (Cit in Bartol e Martin, 1998), o perfil ideal do bom gestor pode ser definido como o indivíduo possuidor das seguintes características:

a) Nível elevado de necessidades de poder institucional, para assegurar a coordenação e organização do trabalho dos outros, no sentido da consecução dos objectivos da organização; b) Nível moderado de necessidades de realização, que facilita as suas próprias contribuições individuais e dar o exemplo de empenho e dedicação necessários (trabalhos mais recentes de McClelland têm defendido que as necessidades de realização podem, inclusivamente, ser mais importantes para um gestor do que propriamente as necessidades de poder); c) Nível mínimo de necessidades de associação que tenham em vista assegurar e promover o desempenho através dos outros. (Bartol e Martin, 1998, pp. 111-142)

#### **2.3.1.4 Teoria das necessidades na perspectiva de Clayton Alderfer**

A partir dos modelos de necessidades mais antigos [fundamentalmente sobre o de Maslow], Clayton Alderfer (1972, cit. in Santos, 2008, pp. 91-92) propôs um modelo modificado da hierarquia das necessidades assente na condensação dos cinco níveis de necessidades propostas por Maslow em apenas três níveis.

Denominada por Teoria ERG (Existence, Relatedness e Growth) esta teoria defende essencialmente que o comportamento dos funcionários está orientado para a satisfação de três tipos de necessidades:

1. Necessidades Existenciais – as que combinam factores psicológicos e fisiológicos como a água, a comida, o abrigo, bem assim como necessidades materiais mais de perto relacionados com o trabalho, como a remuneração, condições físicas de trabalho, segurança no trabalho e os benefícios adicionais.

2. Necessidades de Relacionamento – as que se referem ao desejo de ser compreendido e aceite pelos indivíduos acima, abaixo e em torno do funcionário, seja no ambiente de trabalho, seja fora dele.

3. Necessidades de Crescimento – as que se relacionam com as necessidades de causar um impacto positivo no ambiente circundante e que induzem, normalmente, a criatividade e a inovação. Elas abrangem os desejos de auto-estima e de auto-realização.

Esta Teoria ERG mantém a lógica da progressão hierárquica das necessidades porém não assume como algo rígido a progressão de um nível para outro, isto é, que as pessoas não precisam necessariamente terem satisfeitas as necessidades do nível inferior, para tentarem satisfazer as de nível superior, embora se reconheça a tendência lógica da sucessão. Em vez disso, a Teoria aceita a possibilidade de que todos os três níveis possam estar activos em determinado momento, ou mesmo que apenas o nível mais elevado possa estar activo.

Alderfer diferencia-se ainda por introduzir o conceito de frustração – regressão, de acordo com o qual a contínua frustração das tentativas de satisfação das necessidades de nível mais elevado pode ter como consequência o abandono, puro e simples, dessas tentativas, deixando a pessoa de se sentir motivada para a sua consecução, optando por orientar o seu comportamento no sentido da satisfação de outras necessidades de nível mais baixo, mais ao seu alcance, e cuja consecução passa então a dominar o seu comportamento (Santos, 2008).

### **2.3.2 Teorias do Processo**

As teorias do processo enfatizam o como e por quais objectivos as pessoas se motivam e tomam decisões de forma racional, suportada por processos de escolha entre várias alternativas (Newstrom, 2008). Nesta perspectiva, são os factores externos que maior ênfase desempenham no domínio energético da acção.

Constata-se que as pessoas não só são diferentes em relação àquilo que as motiva como

as suas motivações variam com o tempo. Igualmente a forma como as motivações se traduzem em actos varia de pessoa para pessoa. As pessoas nem sempre agem coerentemente com as suas necessidades e as reacções à satisfação ou não satisfação de uma necessidade varia de pessoa para pessoa e dentro da mesma pessoa, conforme o tempo. Após um aumento de salário é suposto por parte da organização esperar contentamento e eventualmente maior empenho por parte do seu colaborador. As reacções face ao aumento podem estimular muitos colaboradores a aumentar o seu esforço, enquanto para outros poderá ser indiferente ou até desmotivador. Igualmente para os mais estimulados, passados alguns dias, a força e intensidade do estímulo diminui e passa a ter reflexos menos positivos no desempenho. Para Rosso (2002 cit. in Bertelli, 2004) a *liga* que une as pessoas com os processos num hospital é o comprometimento considerado como o mais difícil pilar de se edificar na gestão de pessoas.

### **2.3.2.1 A Lei do Efeito**

O comportamento depende de suas consequências. Portanto, os gerentes podem controlar, ou pelo menos afectar certo número de comportamentos dos funcionários, manipulando suas consequências. A Lei do Efeito afirma que “Uma pessoa tende a repetir um comportamento que seja acompanhado de consequências favoráveis e tende a não repetir um comportamento que seja acompanhado de consequências desfavoráveis” (Newstrom, 2008, p.107). A aplicação bem sucedida desse modelo exige a presença de certas condições prévias tais como: a capacidade dos gerentes em identificar as consequências poderosas (as percebidas pelo funcionário) e a capacidade de controlá-las e administrá-las de forma que o funcionário perceba a existência de uma conexão entre o comportamento a ser afectado e as consequências.

Segundo Santos (2008, p. 107), (... “a lei do efeito vem da teoria do aprendizado, que sugere que os seres humanos aprendem melhor sob condições agradáveis”...), fazendo portanto uma conexão muito directa com as consequências. Uma forma especial de tratar a teoria do aprendizado é o aprendizado social, também conhecido como aprendizado indirecto. Essa abordagem sobre o aprendizado social desmistifica a teoria



do aprendizado segundo a qual os funcionários nem sempre têm de aprender directamente com suas experiências e que em vez disso eles podem, e com grande probabilidade, aprender por meio de observação das acções praticadas pelos outros ou mesmo da compreensão das consequências que os outros experimentam e da utilização de novas informações para modificar seus próprios comportamentos.

### **2.3.2.2 Teoria do Reforço**

De acordo esta teoria, o que controla o desempenho são os reforçadores (Ferreira et al, 2001). Por reforço entende-se qualquer consequência resultante de um comportamento. E ainda segundo Skinner (cit. in Santos, 2008) que reafirma que os comportamentos dos indivíduos resultam da sua aprendizagem com as situações por eles vividas no passado. Grande ênfase atribui-se à utilização de incentivos ou recompensas, às consequências adjacentes e ao reforço positivo como estimulantes do comportamento.

O reforço positivo aplicado no contexto do trabalho proporciona uma consequência favorável que encoraja a repetição de um comportamento. Um funcionário, por exemplo, poderá descobrir que, quando um trabalho de alta qualidade é realizado, o supervisor oferece uma recompensa como forma de reconhecimento. Como o funcionário aprecia o reconhecimento, esse comportamento é reforçado e o funcionário tende a querer executar novamente um trabalho de alta qualidade. O Reforço Positivo na sua concepção mais holística é uma técnica capaz de influenciar o comportamento das pessoas no âmbito do trabalho através da atribuição de uma recompensa positiva e agradável no conjunto de variáveis disponíveis (aumento de salário, férias, prémios, bónus, etc.) a um comportamento desejado, de forma a induzir a sua repetição com frequência (Santos, 2008).

O pressuposto desta teoria é o de que a motivação para trabalhar é consequência de encorajar os comportamentos apropriados e de desencorajar os comportamentos inapropriados. Os reforçadores como a remuneração, o elogio e o incentivo pessoal, são administrados na sequência dos comportamentos de trabalho por parte das pessoas.

A variedade de recompensas disponíveis para os gerentes é praticamente ilimitada, nem

sempre é onerosa e normalmente agrada os recebedores. Aqui estão alguns exemplos: O BFA<sup>1</sup> dá créditos com juros bonificados aos seus funcionários; O Porto do Lobito<sup>2</sup> disponibiliza bens alimentares e não alimentares na sua loja “Montepio” a preços bonificados, atribui cabazes para todos os funcionários no final do ano e tem o sistema de transporte colectivo de e para a casa; sendo os mais destacados agraciados com estímulos materiais (viaturas, motos e utensílios); Os enfermeiros beneficiam de subsídios de exposição a agentes biológicos, diurnidade, atavio, etc.; Os funcionários administrativos são pagos por horas acrescidas; Outras companhias defendem o uso de notas pessoais com elogios sobre o desempenho, o oferecimento de um almoço nos aniversários ou a colocação das assinaturas dos funcionários nos produtos que eles produzem como os de publicações e artes; a Abramson Home Care<sup>3</sup> outorga Menção Honrosa ao trabalhador exemplar do mês.

Em contraste, a remuneração monetária é sentida como uma decisão real da organização no sentido da valorização de seus trabalhadores, atuando como um fator motivador mais preciso (Chiavenato, 1997).

### **2.3.3 Teorias de Resultado**

Tal como a perspectiva anterior, trata-se de encontrar uma resposta para a diversidade de escolhas por parte dos indivíduos, enfatizando os aspectos individuais e factores situacionais que levam uma pessoa a escolher uma acção em vez de outra. Ter, por exemplo, um objectivo que se pretende alcançar ou reagir com maior empenho na sequência de um ganho importante são as explicações para entender a motivação de alguém no contexto de trabalho.

Várias abordagens encaram o comportamento como derivado de processos

---

<sup>1</sup> Banco de Fomento de Angola, que sem descorar as normas de conceção de créditos procura reter e reforçar bons comportamentos atribuindo créditos em juros bonificados, ou seja, abaixo das taxas de mercado.

<sup>2</sup> Uma Empresa Pública que procura encorajar os seus funcionários abastecendo com gêneros alimentícios em forma de cabazes e meritariamente com transporte coletivos e individuais.

<sup>3</sup> Uma empresa privada vocacionada em cuidados aos idosos, em Philadelphia, EUA, que procura estimular com reconhecimento de honra um funcionário a cada mês.

comportamentais inerentes ao indivíduo, quer se trate de um comportamento de definição ou de mera informação sobre os objectivos a realizar, quer sejam as consequências de um comportamento a reforçar ou a extinguir (Ferreira et al., 2001). Neste caso estamos perante uma perspectiva que associa o indivíduo à situação.

## **2.4 Forças Motivacionais**

A questão das necessidades na perspectiva de McClelland (cit in Newstrom, 2008) é novamente aqui retratada, porém na vertente de força. Nessa perspectiva os factores que constituem necessidades se transformam em factores de motivação. Portanto, são as necessidades de realização, afiliação e poder, que aparecem como forças motivacionais. A sua pertinência reside no facto do seu impacto diversificado no aspecto psicológico dos indivíduos.

### **2.4.1 Forças motrizes da motivação**

As pessoas tendem a desenvolver certas forças motrizes da motivação como resultado do ambiente cultural no qual vivem. Essas forças, afectam a forma como elas vêem seus empregos e compreendem suas vidas. Grande parte do interesse nesses padrões de motivação foi inicialmente produzida pela pesquisa de David McClelland (1961 cit. in Newstrom, 2008, p. 100). A pesquisa de McClelland apresenta um esquema de classificação com foco em três forças motrizes e seus significados para a motivação. Ficou demonstrado que as forças motrizes motivacionais das pessoas estão intrinsecamente relacionadas com os elementos sócio-culturais nas quais elas foram criadas e estão inseridas como as suas famílias e grupos sociais, colegas e companhias de escolas, igrejas e a paixão pelos seus livros. Em muitos lugares, algumas dessas forças tendem a ser mais fortes entre os trabalhadores sobretudo quando estes tenham crescido em ambientes semelhantes.

As forças motrizes desenvolvidas por McClelland (1961 cit. in Newstrom, 2008) e

também consideradas como necessidades sociais conducentes ao crescimento psicológico segundo Pasti et al. (2013) são: A motivação para a Realização, motivação para a Afiliação e motivação para o Poder.

#### **2.4.1.1 Motivação para a Realização**

A motivação para realização é a força que move pessoas a buscar e realizar metas. Um indivíduo no qual predomina essa força concentra os seus esforços na conquista de determinados objectivos e assim ir atingindo patamares do sucesso desejados. A conquista é em si mesma, vista como um elemento importante não somente pelas recompensas sentidas ou recebidas que a integram (Newstrom, 2008).

Várias características definem os funcionários orientados para realização como se pode observar a sua altivez quando estão perante um trabalho moderado ou quando percebem que receberão créditos pessoais pelos seus esforços, quando o risco de fracasso é apenas moderado ou ainda quando recebem retroinformação específica por seus desempenhos anteriores. As pessoas com alta motivação para realização assumem a responsabilidade por suas acções e resultados, controlam seu destino, buscam retroinformação regularmente e apreciam ter alguma participação nas grandes conquistas por meio do esforço individual ou colectivo. Como gerentes, tais indivíduos tendem a ter expectativas de que seus funcionários também estejam voltados para a realização. Ocasionalmente essas expectativas elevadas podem fazer com que seja difícil para os gerentes orientados para a realização, delegar tarefas ou funções efectivamente, e da mesma forma para os funcionários principalmente os medianos, satisfazer as exigências de seus gerentes. As pessoas orientadas para variação trabalham melhor quando são elogiadas por suas atitudes favoráveis e por sua cooperação (Ivancevich et al., 1997).

#### **2.4.1.2 Motivação para a Afiliação**

“A motivação para afiliação é o desejo de relacionar-se com as pessoas em base social” (Santos, 2008, p.101). Os indivíduos com elevadas características voltadas para a

afiliação tendem a escolher e ter a sua volta colegas ou pessoas amigáveis, com as quais se sentem acarinhadas. Eles obtêm uma satisfação interior por estarem entre amigos e desejam liberdade no trabalho para desenvolver essas relações. Os gerentes com fortes tendências para a afiliação têm em geral muitas dificuldades para exercerem com eficácia as suas tarefas de gestão por recearem distribuir tarefas complexas e desafiadoras, conduzir os trabalhos e monitorar com o rigor desejado. O modelo reconhece que a elevada preocupação com relacionamentos sociais positivos pode resultar em um ambiente de trabalho mais cooperativo, na qual os funcionários genuinamente apreciem trabalhar juntos. Todavia a ênfase excessiva na dimensão social pode interferir no processo vital de fazer com que as actividades sejam executadas.

#### **2.4.1.3 Motivação para o Poder**

“A motivação para o poder é o desejo de influenciar pessoas, assumir o controle e modificar situações” (Newstrom, 2008, p. 101). As pessoas motivadas para o poder são decididas, enérgicas, e desafiadoras até das suas próprias capacidades. As pessoas de poder exercem forte impacto sobre suas organizações pondo em prática as suas decisões e conseqüentemente estão dispostas a aceitar os riscos que possam advir desse processo. Alcançado o poder desejado e o domínio sobre a sua área, esse poder pode ser utilizado de forma tanto construtiva quando destrutiva.

As pessoas motivadas para o poder tendem a ser excelentes gerentes, caso suas motivações estejam voltadas para o exercício do poder sob o ponto de vista institucional e à causa do bem-estar social em vez de desejo de poder pessoal. O poder institucional é aquele utilizado no intuito de influenciar o comportamento dos outros para bem de toda a organização. De contrário, caso as motivações do funcionário com esta carga de motivação sejam dirigidas à conquista de poder pessoal que não serve aos interesses organizacionais, ele tenderá, então, a perder a confiança e o respeito dos demais colegas e a tornar-se num líder excessivamente ambicioso e fracassado.

## 2.5 Modificação Comportamental

Os modelos de motivação acima descritos são conhecidos como Teorias de Conteúdo sobre Motivação, porquanto enfocam o conteúdo (natureza) dos elementos que podem motivar uma pessoa. Eles se relacionam ao “*Eu*” interior de um indivíduo e com a forma pela qual o estado das necessidades internas de uma pessoa determina seu comportamento (Newstrom, 2008). São todavia confrontados pelo facto de as necessidades humanas não estarem sujeitas nem à observação dos gerentes nem à unidade de medidas. Torna-se difícil por exemplo mensurar as necessidades de estima de um funcionário ou avaliar o modo como elas se transformam ao longo do tempo. O facto de o gestor estar informado sobre as necessidades do funcionário não implica directamente em saber exactamente o que deve ser feito.

Como resultado desse processo, tem havido um interesse significativo em modelos motivacionais que se fundamentem de maneira mais ampla, nos resultados planificados, em uma mensuração mais cuidadosa e na aplicação sistemática de incentivos.

A modificação do comportamento organizacional é um conjunto de princípios a serem adoptados pelas organizações com propósito de modificar o comportamento, que evoluíram do trabalho inicialmente proposto por Skinner (1953); que não sendo um modelo como tal, desenvolve o estudo do comportamento e suas modificações no ambiente organizacional.

O maior benefício da modificação comportamental é que ela torna os gerentes motivadores mais conscientes. Ela os encoraja a analisar o comportamento dos funcionários, a explorar porque ele ocorre e com que frequência, e a identificar as consequências específicas que irão ajudá-los a mudar o comportamento quando essas consequências forem aplicadas sistematicamente (Zarpelon, 2006)

Denny (1993), realça que a retroinformação e o reconhecimento do desempenho são, em geral, partes dessa estratégia, porque tendem a ser amplamente desejados, e fortes agentes de reforço. Quando comportamentos específicos poderem ser identificados, e os reforços apropriados forem aplicados correctamente, a modificação do comportamento poderá levar a melhorias substanciais em áreas específicas como no absentismo, nos

atrasos e nos índices de erro.

Do ponto de vista psicológico e espiritual os princípios motivacionais também cumprem-se segundo David e Samuel (1986, p.65) testificaram:

O essencial em administração baseada na realização através de outros consiste em dar oportunidades para a satisfação das necessidades individuais perseguidas. As necessidades são o impulso para a acção. Os movimentos ou os desejos não surgem até que o indivíduo perceba que está em falta de algo. A acção ressalta do desejo de satisfação de uma necessidade<sup>4</sup>.

Denota-se uma grande relevância ao assunto da motivação, a satisfação das necessidades e sua dimensão em diversos sectores.

## **2.6 O Estabelecimento de Metas e seus Efeitos como Elemento Motivacional**

Newstrom (2008) afirma que as metas são os alvos e os objectivos para os futuros desenvolvimentos. Uma vez definidos os objectivos e estabelecidas especificamente as metas, elas ajudam os funcionários a focalizarem as suas atenções nos aspectos de maior importância para a organização, bem como encorajam um planeamento mais preciso da alocação de recursos indispensáveis como o tempo, o dinheiro e energia) e estimulam a preparação de planos de acção para novas conquistas. As Metas situam-se, no modelo de motivação (figura 1) antes do desempenho do funcionário, o que acentua seu papel como elemento indicativo de um comportamento aceitável. As metas também são úteis após o comportamento desejado, à medida que os gerentes comparam os resultados dos funcionários com os objectivos propostos e exploram as razões para quaisquer diferenças.

O estabelecimento de metas funciona como um processo motivacional porque cria uma discrepância entre o desempenho actual e o desempenho desejado. Isso causa um sentimento de tensão, o qual os funcionários poderão diminuir ao conquistarem suas metas futuras. Esta prática de fixar os alvos e os objectivos tem subjacente a crença de

---

<sup>4</sup> Trata-se de uma tradução livre do autor deste trabalho do trecho da obra original em ingles.

que o desempenho pode aumentar sempre que estes são previamente definidos e sempre que apesar de difíceis, são aceites pelas pessoas. De acordo com Drucker (cit. in Newstrom, 2008), o grau do alcance dos objectivos constitui o critério de atribuição da recompensa. Ajuda de igual forma a satisfazer o desejo de realização de um indivíduo, contribui com o sentimento de auto-estima e de competência e estimula mais ainda as necessidades de crescimento pessoal. Os indivíduos que alcançam de maneira bem sucedida suas metas tendem a estabelecer metas pessoais ainda mais elevadas.

Um factor importante no sucesso do estabelecimento de metas, é a auto-eficácia. Em conformidade com o trabalho de Stajkovic e Luthans (1998), este factor diz respeito essencialmente a uma confiança interna da capacidade, competência e segurança em relação ao trabalho. A auto-eficácia pode ser julgada tanto com relação a uma tarefa específica quanto com relação a uma variedade de obrigações de desempenho. Se os funcionários tiverem um sentimento elevado, tenderão a estabelecer metas pessoais mais altas por acreditarem que elas possam ser alcançadas. É fundamental para o estabelecimento bem sucedido de metas a construção e o reforço dos níveis de eficácia dos funcionários.

## **2.7 Porquê o Conteúdo do Trabalho Afecta a Motivação?**

De acordo com Lawler (1994), as pessoas que possuem tarefas enriquecidas percebem uma importante relação entre fazer bem o trabalho e um sentimento de desenvolvimento pessoal, auto consideração e competência. Tal opinião fundamenta-se nos seguintes princípios:

a) A tarefa deve ser concebida de formas a que o seu executante possa sentir-se pessoalmente responsável por uma quantidade significativa do trabalho que faz e o grau de autonomia que a pessoa experimenta na programação e no modo de fazer a sua tarefa traduz o esforço de medir a responsabilidade que o trabalhador sente.

b) A tarefa deve ser significativa, ou seja, deve permitir que quem a desempenhe a possa experimentar como intrinsecamente significativa. Se o trabalhador



sente que os resultados do seu esforço não são muito importantes, é pouco provável que se sinta bem a desempenhar o seu trabalho.

c) A tarefa deve permitir fornecer feedback sobre a forma como está a ser efectuada em termos de processo e de resultado. O modo como a tarefa está a ser executada e o resultado de tal desempenho deverão ser a origem da informação de retorno para o trabalhador.

Ao nível do indivíduo, o desenho do posto de trabalho deverá permitir um nível adequado de variedade de tarefas, mostrar o enquadramento global em que se insere a tarefa, a duração óptima e ajustada do ciclo de trabalho, a possibilidade de retroinformação e conhecimento das metas quantitativas e qualitativas, a inclusão dos conteúdos que valorizem e dignifiquem socialmente a tarefa e o seu executante.

Ao nível do grupo as recomendações vão no sentido de o desenho do trabalho proporcionar tarefas de interligação, rotação ou proximidade física onde exista uma interdependência necessária entre os diversos postos, possibilitar a definição de metas e da retroinformação sobre os resultados e a percepção da tarefa inserida num todo maior e com a utilidade social. Tais princípios visam, no fundo, dar resposta a necessidades individuais e grupais que são aproveitadas para desenvolver modelos motivacionais assentes no processo de trabalho cuja expressão mais popularizada é representada pelo modelo de Hackman e Oldham (1976, cit. in Newstrom, 2008). De acordo com estes autores o estado interno do indivíduo afecta sobremaneira o seu estado motivacional (significado do trabalho, responsabilidade pelos resultados e retroinformação sobre actividades e resultados) e definem as características do trabalho motivador: variedade de tarefas, identidade e significado de tarefas, autonomia e informação de retorno.

A diferença de reacção de indivíduo para indivíduo face ao mesmo desenho do posto de trabalho é explicada por factores moderadores como o conhecimento e competência, a intensidade da necessidade de crescimento e a satisfação ligada ao contexto. Os resultados esperados consistem em motivação e satisfação elevadas, eficácia e qualidade e baixos níveis de absentismo e rotação.

## 2.8 Motivação pela Remuneração

Uma das ideias do senso comum que primeiro ocorre quando é necessário motivar alguém consiste em usar o dinheiro como moeda de troca do esforço exercido. A teoria científica de Taylor (1911, cit. in Ferreira, 2001) sobre o funcionamento organizacional preconiza mesmo que a remuneração financeira seria a melhor forma de motivar as pessoas a trabalhar. Todavia, estudos e diagnósticos organizacionais dão conta da baixa satisfação das pessoas com a remuneração que recebem. Independentemente de auferirem montantes financeiros elevados, médios ou baixos, quando perguntadas sobre a quantidade de remuneração que recebem em troca do seu trabalho, as pessoas raramente indicam que estão satisfeitas com o que recebem.

Observa-se mesmo na maioria dos estudos uma baixa satisfação com a remuneração recebida. Tais constatações estão presentes qualquer que seja a idade, o sexo, o estatuto social e cultural dos indivíduos. As organizações usam o dinheiro para atrair, motivar, reter, recompensar, reconhecer, punir, etc. os seus colaboradores. Isto faz do dinheiro um instrumento motivador, cujo significado atribuído pelas pessoas importa conhecer, não só pelo que representa para o bem-estar das pessoas, bem como pela influência exercida sobre o seu comportamento.

“Três coisas há nesta vida: saúde, dinheiro e amor...” (Ferreira, 2001 p. 274) parte do refrão de uma canção sul-americana que conquistou muito popularidade pelo significado que carrega e que provavelmente faz do dinheiro um valor quase intrínseco, um fim em si mesmo, a semelhança da saúde e do amor.

Um olhar sobre a literatura que aborda o significado do dinheiro revela uma multiplicidade de significados associados ao dinheiro. Um significado neutro e essencialmente quantitativo na economia, um significado emocional e cognitivo na psicologia e um significado social, regulado pelas normas e pelos valores na sociologia, constituem exemplos da diversidade de perspectivas e da variabilidade de significados. Apesar de tal variabilidade, emergem aspectos comuns como a constatação de que o dinheiro pode igualmente ser perspectivo em termos das suas componentes afectivas, simbólica e comportamental.

A componente afectiva faz com que algumas pessoas o encarem como uma coisa boa, importante, valiosa e atractiva, enquanto outras o percebem como algo mau, vergonhoso, sem utilidade e desonesto. A componente simbólica associa o dinheiro ao sucesso e reconhecimento, ao *status* e respeito, à autonomia e liberdade e ao prestígio e poder. Contudo em matéria de motivação, as diferenças individuais são importantes uma vez que entre a quantidade de dinheiro recebida como contrapartida do desempenho e do esforço despendido, a satisfação sentida e o desempenho realizado, são passíveis de se correlacionarem.

Para levar a bom termo a tarefa de motivação e de implicação das pessoas no seu trabalho, e assim definir políticas e planos motivacionais apropriados, é necessário conhecer a importância e o significado que cada pessoa atribui ao dinheiro (Gomes et al., 2008). Por exemplo, é frequente acontecer que na sequência de um aumento salarial, que se traduziu em acréscimo real de dinheiro recebido que alguns indivíduos incrementem a sua motivação para o trabalho e que outros, tendo recebido a mesma percentagem de acréscimo ou mesmo superior, se desmotivem e adotem comportamentos de actuação organizacional caracterizados pela negligência ou pela saída da organização. Por outro lado, um pequeno acréscimo de valor de aumento salarial pode constituir para alguns indivíduos um poderoso estímulo motivacional.

Por isso se revela importante para a gestão das motivações conhecer o significado que o dinheiro tem para cada pessoa, não só como forma de prever variações na motivação, mas também no modo de constituir e usar equipas de trabalho, de entender estratégias individuais de actuação organizacional e até de compreender as formas de controlo organizacional, quer através da prática da orçamentação, quer dos prémios de mérito ou pagamento em função de resultados.

Locke et al. (1980) na sequência de uma revisão de literatura sobre métodos motivacionais e impacto na produtividade organizacional, recomendam que não se deve ignorar o dinheiro como método de motivação. Nesta senda e avaliados objectivamente os indicadores, demonstrou-se que a produtividade é explicada em cerca de 16% pela definição dos objectivos, entre 8 e 16% pelo desenho do trabalho, e aumenta para cerca de 30% quando é considerada na equação dos incentivos monetários.

## 2.9 Notas Conclusivas

Características individuais, aptidões intelectuais, valores e motivações têm sido elementos considerados como importantes do ponto de vista de compreensão do funcionamento das pessoas no contexto do trabalho e da sua produtividade organizacional. Compreender o comportamento das pessoas enquanto elementos de uma organização constitui por isso um grande desafio. É neste contexto que se inserem as tentativas de estudar a associação entre características biográficas e o desempenho individual e organizacional entre os valores e os desempenhos ou entre as motivações e os resultados organizacionais.

Ao longo do capítulo abordaram-se os principais aspectos de natureza individual que interferem de diversas formas com o funcionamento interno das organizações. Seja de que âmbito ou natureza forem, estes aspectos condicionam o desempenho pessoal e consequentemente a produtividade organizacional. Já mais difícil será conseguir determinar, com exactidão, os perfis individuais, em termos intelectuais, de personalidade e motivacionais, e apurar a influência dos mesmos na produtividade organizacional.

Tais constatações são a evidência de que em matéria de natureza humana, há ainda um longo caminho a percorrer no sentido de compreender e explicar o comportamento individual e determinar o verdadeiro sentido da causalidade. Este facto impele-nos à descrição com alguma profundidade de aspectos relacionados especificamente com os incentivos em si. O que estes incentivos de forma sistemática significam, influenciam e induzem alterações no comportamento dos funcionários. Como afirma Bachelard (2000, p. 23) “... Nada é espontâneo, Nada é dado. Tudo se constrói...”. O capítulo a seguir tratará de dar sequência ao estudo dando respostas a estas questões.

## **CAPITULO III – SISTEMA DE INCENTIVOS**

### **3.1 Nota Introdutória**

Neste capítulo será abordado o complexo relacionamento entre um sistema de incentivos e o comportamento organizacional. Um sistema de incentivos, nas suas mais diversas apresentações e conteúdo é em geral pré-definido e passível de ser monitorado. Tem um significado e influência notáveis na vida de cada trabalhador.

O mercado oferece a priori um sistema de recompensas aplicado no seu próprio contexto e no decurso do processo produtivo, concorrendo assim para o aumento de valor da organização (Gomes et al. 2008).

Um trabalhador que disponibiliza a sua força e o seu talento, obviamente deseja a melhor recompensa possível, isto é, almeja receber aquilo que vai ao encontro da satisfação das suas elementares necessidades e o projecte para o alcance dos maiores anseios e realizações. Um sistema bem montado é tão forte que pode moldar o indivíduo e o seu comportamento. Armstrong (2002) afirma que o que um trabalhador recebe pode determinar a sua continuidade ou ruptura com a entidade empregadora.

Tal como as empresas são diferentes em dimensão, em sector de trabalho, em tecnologia, em propriedade de meios, ou em localização, também os sistemas de recompensas não são unívocos. Contudo, há semelhanças entre os diversos ramos de serviços por exemplo no ramo da prestação de serviços das empresas de propriedade privada e da pública, pelo que, a diferença não será tanto pelo sistema mas pela sua dimensão e consistência. A motivação por sua vez é volátil e na maioria dos casos influenciada pelo sistema de recompensas estabelecido. Tanto mais alta será a motivação quanto mais atractivo for o sistema implementado e monitorado à medida do desempenho do funcionário (Newstrom, 2002).

Este princípio cumpre-se em todas as organizações. Obviamente, haverá mais versatilidade na aplicação de um sistema de recompensas, nas empresas privadas, onde a estrutura e o desenvolvimento das operações são mais condensadas e simples do que nas instituições públicas com alguma excepção nas empresas públicas onde dada a estrutura bastante ampla e assente em formalismos governamentais se torna mais

complexo o estabelecimento e subsequente mudança do sistema predefinido.

O capítulo enfoca os tipos de recompensas, os incentivos económicos e como estes são combinados com outras partes da gestão das remunerações para construir um sistema completo de recompensas, que encoraje a motivação.

### **3.2 O que é a Recompensa?**

Definir a recompensa passa necessariamente por se fazer recurso à compreensão do conceito de Compensação. A Compensação, segundo Armstrong (2002, P. 78) “consiste em determinar como a pessoa é recompensada em troca do seu valor para a organização”. A compensação pode ser definida como a retribuição que cada trabalhador auferir pela sua participação na actividade de uma organização. Constitui uma transacção na qual um empregador paga um determinado valor em troca de tempo, aptidões, conhecimentos, experiência e empenho (Torrington et al. 2005). Esta definição remete o enfoque para a pessoa e não para a função. É a pessoa que deve ser recompensada, não a função. Estas definições também reflectem o crescente grau de complexidade do tema.

Segundo Donabedian (1992), o Sistema de Incentivo é um componente da estratégia de gestão que, aplicado a partir de uma remuneração básica, visa estimular a equipe de trabalho, otimizando os componentes do processo produtivo nos serviços e possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais de acordo com os preceitos da qualidade.

Os termos “incentivos”, “recompensa” e “compensação” são utilizados de forma equivalente em termos de conteúdo, mas encerram diferenças. Simplificadamente, podemos considerar que as recompensas são de dois tipos: monetárias (ou extrínsecas) e não monetárias (ou intrínsecas) (Gomes et al., 2008). Apenas as primeiras são denominadas “compensação” sendo que todos eles são componentes de um sistema de incentivos de maneira geral.

As recompensas não monetárias intrínsecas incluem aspectos como trabalho desafiante,

reconhecimento social, prestígio da função ou acções empresariais de responsabilidade social, não abarcadas nas categorias de benefícios. Não são facilmente avaliáveis em termos monetários.

As recompensas monetárias incluem as recompensas de natureza extrínseca relacionadas com o trabalho, englobando o salário e todos os bens susceptíveis de avaliação em termos monetários (exemplo: incentivos e benefícios).

### **3.3 Componentes do Sistema de Recompensas**

A questão fundamental de todo e qualquer sistema de incentivos consiste no aumento do valor da empresa. Cada organização adoptará um sistema que se coadune com os objectivos preconizados, com a produtividade e obviamente conjugado com os interesses dos seus accionistas e colaboradores. Não há universalidade neste campo. Não existe um único sistema que seja aplicado em todas as organizações. Os componentes do sistema de incentivos independentemente da organização serão aqueles que consigam: Atrair empregados com o perfil ideal; Motiva-los a ter o tipo de desempenho desejado; Criar uma cultura e estrutura que apoiem os princípios da empresa (Camara et al. 2001, pp. 387-388).

Não havendo uniformidade, também o sistema de recompensas deverá ser flexível e adaptável consoante o desenrolar do processo de produção, das diferentes circunstâncias de negócios e da sintonia que é requerida com os factores que os empregados consideram importantes e motivadores no seu trabalho. A pesquisa tem revelado que estes factores são por ordem decrescente de importância: O sentido de realização pessoal no trabalho; O reconhecimento; A progressão de carreira; O estilo de gestão; A remuneração.

Entretanto, o sistema de incentivos de qualquer organização deverá incluir elementos dirigidos às características intrínsecas do trabalho (reconhecimento, responsabilidade, o trabalho em si, etc.) que denominamos recompensas intrínsecas, bem como elementos dirigidos às características extrínsecas do trabalho (salário, segurança, o status, etc.) que designamos por recompensas extrínsecas.

Ambos os tipos de recompensas são relevantes para atrair candidatos, motivá-los e retê-los. Algumas pessoas, no início da sua vida profissional, aceitam trabalhar numa organização que lhes faculta prestígio e oportunidades de desenvolvimento, mesmo quando o salário é modesto. E numerosas pessoas abandonam a organização, não porque sintam que o salário, os incentivos e os benefícios são pobres, mas porque não estão intrinsecamente motivadas pelas funções que realizam.

### **3.3.1 Recompensas Intrínsecas**

Estas recompensas quando bem geridas, criam o compromisso entre o funcionário e a organização e estimulam a consolidação de uma relação de longo prazo. Quatro caminhos independentes podem levar à motivação intrínseca (Camara et al., 2001):

1. Um senso de significado – obtido por meio de identificação das aspirações e de tarefas relevantes e completas.
2. Um senso de escolha – obtido pela delegação de autoridade, confiança, segurança e preferência.
3. Um senso de competência – obtido com treinamento, reconhecimento de habilidades, feedback positivo.
4. Um senso de progresso – estimulado por um clima colaborativo, pela celebração de progressos, pelo acesso aos clientes e pelas melhorias mensuradas.

As empresas têm que equacionar de forma integrada estas componentes motivacionais básicas do seu sistema de recompensas, para conseguirem os objectivos que se preconizam.

### **3.3.2 Recompensas Extrínsecas**

De acordo com Hersberg e Lawler (1966, cit. in Camara et al., 2001), as recompensas extrínsecas não têm a capacidade de, por si só, gerar motivação mas, se forem mal



geridas podem criar um elevado grau de desconforto, irritação e desmotivação nos empregados. É essencial que as recompensas extrínsecas sejam bem estruturadas e bem geridas. Este tipo de recompensas inclui de entre outros o salário, os benefícios e os símbolos de estatuto. Para que estas recompensas produzam os efeitos desejados determinados pressupostos devem ser considerados tais como: Devem ser vistas pela organização como sendo justas e equilibradas de acordo com padrões geralmente aceites; Deve ser competitivo relativamente à prática de mercado; Deve partir de uma decisão quanto ao posicionamento que a empresa pretende ter no mercado.

Uma importante tarefa para a administração é integrar as recompensas intrínsecas e extrínsecas com sucesso. Os benefícios especiais como o reconhecimento, são, algumas vezes particularmente valiosos para os funcionários porque eles assumem um significado social e psicológico.

### **3.3.3 Incentivos Económicos**

Os incentivos económicos são os mais utilizados pelas empresas. A ideia básica desses sistemas é induzir um alto nível de desempenho individual, grupal ou organizacional, ao associarem a remuneração do funcionário a uma dessas dimensões (Newstrom, 2008). Os objectivos adicionais também incluem a facilitação do processo de recrutamento e a retenção de bons funcionários; o estímulo de comportamentos de papéis desejáveis, como criatividade; o encorajamento do desenvolvimento de habilidades valorizadas; e a satisfação das necessidades principais dos funcionários. Os critérios para tais incentivos podem incluir o output do funcionário, o lucro da empresa, a redução de custos, o número de unidades comercializadas o nível de qualidade do serviço ao consumidor ou a proporção entre custos de mão-de-obra e o total de vendas.

Para Camara et al. (2001), o sistema de incentivos económicos inclui, essencialmente fomentos salariais que representam um estímulo individual amplamente utilizado, e a participação nos lucros e nos resultados, que são incentivos colectivos. Objectivamente são as recompensas extrínsecas que preenchem este pacote; não obstante, alguns itens das recompensas intrínsecas como o treinamento e custos relacionados do qual são

beneficiários os trabalhadores para a obtenção de vantagens competitivas.

Newstrom (2008), reforça a ideia de que as recompensas económicas proporcionam um valor económico e social. Elas desempenham um papel chave em diversos modelos motivacionais, a par das abordagens da expectativa, da equidade, modificação do comportamento e daquelas baseadas em necessidades. Os funcionários em geral, realizam uma comparação rudimentar entre custos e benefícios e trabalham em um nível próximo, embora abaixo do ponto de equilíbrio.

### **3.4 Recompensa *versus* Remuneração**

Em contraste com os salários (a quantia recebida por alguém para se manter no trabalho) e com os incentivos salariais (valores pagos de acordo com o nível de desempenho), a remuneração retribui indivíduos por aquilo que eles sabem fazer (Samuelson e Nordhaus 2005). A remuneração está em geral relacionada com alguma medida de desempenho, sendo a mais difundida, a remuneração baseada nas habilidades. Neste contexto, os funcionários são pagos pela amplitude, profundidade e tipos de habilidades nas quais demonstram competências. Os mesmos começam a trabalhar ganhando uma remuneração mínima e passam a receber aumentos por desenvolver habilidades relacionadas com as suas funções primárias, ou por aprender como desempenhar outros cargos dentro da sua unidade de trabalho.

Embora os sistemas de remuneração baseados nas habilidades sejam muito recentes, apresentam pontos fortes potenciais. Por um lado proporcionam forte motivação para que os funcionários desenvolvam suas habilidades relacionadas ao trabalho, por outro reforçam o sentimento de auto-estima e fornecem à organização uma força de trabalho altamente flexível capaz de substituir indivíduos ausentes. O nível de satisfação, em relação à remuneração, também deve ser alto por duas razões: Primeiro, a remuneração média fixa recebida pelo funcionário (por possuir múltiplas habilidades) pode fazer com que este se sinta temporariamente pago abaixo ou mesmo acima do esperado. Em segundo lugar, os trabalhadores devem sentir este sistema como equitativo, tanto em relação à satisfação das suas despesas como em relação ao conhecimento de que todos

os funcionários com as mesmas habilidades recebam a mesma remuneração (Gomes et al., 2008)

### **3.5 Porquê e Como Associar a Remuneração ao Desempenho**

Diferentes tipos de recompensas associam a remuneração ao desempenho. O princípio geral, e do ponto de vista de justiça, é de que aqueles trabalhadores que produzem mais, serão melhor recompensados. O inverso deste processo traz consigo dificuldades ao processo produtivo quer seja a queda da motivação pelo esforço não compensado ou desequilíbrios, acarretando diversos efeitos colaterais. Todavia, na prática não ocorre tudo de forma tão linear. Grandes variações podem ser percebidas nas empresas do sector público onde, pela rigidez do sistema remuneratório baseado essencialmente em salários, não seja objectivamente verificável o factor desempenho. Eventualmente, poderá implementar-se alguns mecanismos adicionais aos incentivos salariais que estarão mais associados à função, ou à categorias mas raramente associados ao desempenho.

Um bónus por exemplo deve ser concedido aos funcionários que alcancem metas estabelecidas. Outra medida é associar a remuneração à eficiência de custos como por exemplo na participação nos resultados da produção como das vendas (comissões e distribuição de lucros).

Os sistemas de remuneração baseados nas habilidades recompensam os indivíduos pelas suas competências. Independentemente do tipo de incentivo que seja usado, o seu objectivo é associar uma parcela da remuneração do trabalhador a alguma medida de seu desempenho ou da organização. Além disso, se o aumento da remuneração é um tipo valorizado de recompensa, então os sistemas de incentivos são favoráveis do ponto de vista da modificação de comportamentos.

Para Gomes et al., (2008) O dilema, porém, coloca-se em decidir se as empresas devem fundamentalmente recompensar o desempenho ou o sentido de pertença ou seja, devem todos receber o mesmo para cimentar a colaboração interna, ou devem ser diferenciadas consoante os contributos individuais de modo a reforçar a componente meritocrática?

A solução reside, porventura, em vias de compromisso. Uma delas pode passar por um sistema de compensação que, embora meritocrática, não alargue excessivamente os diferenciais compensatórios entre os indivíduos. Outra via, consiste em combinar a recompensa do mérito individual com a recompensa do mérito das equipas. A recompensa do mérito individual, isoladamente, pode impelir as pessoas a competirem entre si e a baixarem os empenhos cooperativos. A recompensa do mérito colectivo, por seu turno, pode promover a cooperação – mas também pode dar origem a fenómenos de preguiça social que se traduz na questão de responsabilidade individual “porque hei-de esforçar-me se, ao fim e ao cabo, todos os membros da equipa auferem o mesmo?” Karau e Williams (1993 cit. in Gomes et al., 2008, p 681). É a conciliação de ambas que, porventura, premeia tanto o esforço individual como o esforço cooperativo.

### **3.6 Recompensas Esperadas – Recompensas Recebidas**

De acordo com Lawler (1994, p. 281):

“...o que o indivíduo acredita que merece receber resulta de um processo de comparação das qualificações e contribuições, e dos requisitos da função, como ainda, da relação percebida entre as contribuições e os resultados obtidos por pessoas que o indivíduo identifica como referentes”.

Deste modelo resulta que os factores que conduzem à satisfação ou insatisfação no trabalho se caracterizam pela percepção da quantidade que deveria ser recebida, isto é, as recompensas esperadas e pela percepção da quantidade efectivamente recebida, ou seja, as recompensas recebidas.

No primeiro caso – recompensas esperadas, verifica-se que estas derivam: a) da percepção das contribuições individuais para o trabalho; b) da percepção das contribuições e dos resultados dos colegas; c) das características do trabalho percebidas. A percepção das contribuições individuais e a percepção das contribuições e dos resultados dos outros resultam de características individuais como, por exemplo, as competências, a experiência, o esforço, a formação, a idade e a antiguidade.

No segundo caso – percepção da quantidade recebida, observa-se que esta advém: a) da percepção dos resultados dos outros e b) dos resultados efectivamente recebidos pelo próprio indivíduo.

Em qualquer dos casos, todas as realizações no âmbito do desenvolvimento económico ou social como resultado de relações laborais pressupõem o alcance da felicidade. O desenvolvimento significa uma melhoria geral das condições de vida de todas as populações (Neves, 2004).

### **3.7 O Papel do Dinheiro nos Modelos Motivacionais**

Quando se analisa o comportamento real das pessoas em situação de trabalho, o poder motivador do dinheiro torna-se mais claro. A introdução de incentivos monetários individuais constitui o método mais eficaz para aumentar o desempenho. Uma das razões mais evocadas pelas quais as pessoas diminuem o valor do dinheiro quando inquiridas sobre aquilo que as motiva, tem a ver com as expectativas sociais – é mais aceitável, do ponto de vista social, dizer que se trabalha por motivos “nobres” (ex. contribuição social, espírito de missão) do que por dinheiro (Newstrom, 2008).

Apesar da importância da distinção entre factores higiénicos e motivacionais, parece claro que o dinheiro pode ser um motivador poderoso; em permitir o acesso a bens valiosos, desde os que satisfazem necessidades básicas aos que preenchem motivações de *status*. De acordo com investigadores da área de psicologia evolutiva, a busca de riqueza e estatuto podem constituir motivações profundamente entranhadas quase instintivas. Como resultado, as pessoas querem ganhar mais dinheiro para poderem comprar uma casa “um bocadinho maior” que a do vizinho, ou para serem “um pouco mais ricas” que um rival. Mesmo os fabulosamente ricos podem querer enriquecer ainda mais. Ou seja, o dinheiro nunca parece ser excessivo. Ao nível do trabalho, a maior parte das pessoas considera reconfortante receber um salário “um tudo nada mais alto” que o dos colegas. Com base nestas evidências, a questão não é então, a de saber se o dinheiro motiva, mas em que condição motiva ou não.

Do exposto resulta um conjunto de princípios úteis para a gestão da compensação: O

dinheiro pode ser uma fonte de motivação se for gerido com esse propósito; O efeito motivacional do dinheiro não é linear ao longo de diferentes níveis de pagamento; As pessoas avaliam a justiça retributiva de forma relativa e idiossincrática; A importância da compensação varia consoante a situação (e.g. atracção, retenção, aumento do desempenho).

### **3.8 O Dinheiro como Meio Económico e Social de Troca**

O dinheiro é importante para os trabalhadores em virtude das mais diferentes razões. Certamente o dinheiro é valorizado em função dos bens e serviços que o mesmo permite adquirir. Este aspecto refere-se ao seu valor económico como meio de troca para a alocação de recursos económicos; no entanto, o dinheiro também é meio de troca social. É de senso comum dar importância ao dinheiro como símbolo de *status* para aqueles que o possuem e que podem, dessa forma economizá-lo, gastá-lo de modo ponderado ou doá-lo generosamente. Zarpelon (2006) descreve que a remuneração monetária representa apenas um dos mecanismos de retribuição e não deve ser considerada a única maneira de remunerar os colaboradores porquanto diferentes pessoas têm como é óbvio diferentes anseios e necessidades.

O dinheiro possui valor enquanto símbolo de status quando está a ser recebido e quando está a ser gasto. Ele representa para os funcionários aquilo que o seu empregador pensa sobre eles. O dinheiro possui, praticamente, tantos valores quantos forem os seus detentores. Kelvin (1969, cit. in Sousa, 1996) considera o valor social da moeda que apesar de não ser directamente consumida, ela tem efeito multiplicador porque permite que a economia produza mais bens e mais serviços reais.

### **3.9 Recompensa – um Activo Estratégico**

A recompensa ou compensação é uma questão fundamental da gestão de empresas, com um impacto directo na qualidade de vida e no bem-estar material dos seus membros.

Embora a maioria das pessoas não trabalhe apenas pelo dinheiro, não é possível viver sem ele. Para além da satisfação das necessidades materiais, o dinheiro é um instrumento de satisfação de necessidades sociais, uma fonte de prestígio e de *status*, e um sinal do reconhecimento que a organização presta ao funcionário.

O incentivo salarial é também uma forma de a organização retribuir à sociedade e à comunidade o que esta lhe presta. É devido a esta lógica que, por vezes, se argumenta que uma organização tem a responsabilidade social de pagar aos seus membros o salário mais alto que lhe for comportável. Assim que a estrutura interna dos salários tem uma relevada importância na definição dos papéis dos distintos funcionários tendo em conta as grandes diferenças na produtividade dos trabalhadores ou ainda pela aplicação de formulas rígidas baseadas na experiência, instrução e tempo de trabalho (Frank, 1998).

A compensação pode ser tomada como um activo estratégico. A sua gestão reveste-se de elevada importância para a gestão de recursos humanos, sendo um factor promotor de atracção, da motivação e da retenção de pessoas, podendo contribuir para o reforço da vantagem estratégica da empresa. As organizações podem perseguir três grandes objectivos sendo: 1) Alinhar os comportamentos individuais com os objectivos da organização, compensando quem mais contribui para o alcance dos objectivos desejados; 2) Alcançar e/ou manter um estado de equidade interna, externa e individual, reforçando positivamente os bons comportamentos e negativamente os comportamentos indesejados, assim contribuindo para manter níveis de motivação apropriados e para reter os melhores colaboradores; 3) Garantir capacidade de adaptação dos custos às praticas de mercado e mantê-los sob controlo, não retirando capacidade competitiva aos produtos/serviços da organização, (Ferreira et al., 2001).

### **3.10 Notas Conclusivas**

Dada a existência de uma diversidade de sistemas de incentivos e compensações, e o facto de as empresas poderem obter resultados igualmente bons com sistemas distintos, a conclusão possível é de que o caminho para a implementação de um sistema de recompensas adequado, não passa apenas pela recolha desta ou daquela técnica, mas

também por uma adequada articulação entre a estratégia e o sistema.

Vários autores sugerem que os sistemas de compensação mais eficazes são aqueles que “...agregam um conjunto de factores como a remuneração, o reconhecimento social e o *feedback* – e não os que se limitam a uma aplicação mecânica de determinadas quantidades de dinheiro a níveis pré-estabelecidos de desempenho...” (Stajkovic e Luthans, 2001).



## **CAPÍTULO IV- METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO**

### **4.1 Nota Introdutória**

A finalidade da atividade científica, de acordo com Lakatos e Marconi (2003), é obter a verdade, por intermédio da comprovação de determinadas hipóteses, que ligam a observação da realidade com a teoria científica, explicando por sua vez a própria realidade. Para o mesmo autor, (...o método ou a metodologia científica é por sua vez o conjunto das atividades sistemáticas, sequenciais e lógicas que permitem alcançar um objetivo traçado inicialmente”).

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados da pesquisa de campo efectuada em duas unidades laborais sendo um centro materno infantil do Ministério de Saúde incluindo os administrativos da Repartição Municipal de Saúde e uma empresa privada de prestação de serviços diversificados (manutenção, lavandaria, fornecimento de produtos de higiene e sanitação, cosméticos e turismo) com objectivo de testar as questões da pesquisa (ver pag. 60), descrever os procedimentos utilizados por estas empresas quanto aos sistemas utilizados como incentivos e observar o comportamento dos funcionários quanto a sua participação e comprometimento com os objectivos empresariais. A pesquisa visou também identificar os tipos de incentivos, recompensas e benefícios que as empresas oferecem aos seus funcionários.

Não obstante o estudo estar confinado nestas unidades, e o tema da dissertação ser bastante abrangente, torna-o bastante pertinente e actual. As observações empíricas de pessoas anónimas têm revelado muita preocupação com o modo de atendimento pouco aceitável dos funcionários de muitas prestadoras de serviço o que se repercute na fraca qualidade. Os resultados deste estudo são passíveis de serem aplicados a um conjunto bastante amplo, dadas as similitudes que as empresas ou instituições (públicas e privadas) sobretudo as de prestação de serviços como a Saúde, Educação, Administração Pública, as de serviços hoteleiros e congéneres bem como as de serviços técnicos e sociais apresentam. Tal acontece porque no contexto angolano estas instituições têm um forte pendor estrutural centralizado, isto é, há forte dependência metodológica e administrativa dos órgãos executivos hierarquicamente superiores ou

dos órgãos de tutela. Esta estrutura orgânica tendencialmente concorre para a uniformização das normas e procedimentos de trabalho e respectivas compensações em detrimento dos incentivos às iniciativas individuais. O estudo é bastante sugestivo e apoiado com as declarações e respostas às questões formuladas.

#### **4.2 Método de pesquisa e processo de investigação**

A fundamentação teórica fez com que algumas questões consideradas importantes fossem levantadas para serem confrontadas com os funcionários de acordo os objectivos pretendidos e uma tentativa de responder as questões da pesquisa. Assim, para manter uma coerência metodológica e sistemática, desenvolveu-se um instrumento, o questionário, com perguntas abertas e fechadas que foi distribuído e preenchido pelos inqueridos com objectivo de apurar a natureza e a sensibilidade dos trabalhadores em relação aos incentivos e ou recompensas e como estes elementos afectam o seu desempenho. Os questionários foram anónimos e a escolha foi aleatória sob responsabilidade do responsável dos recursos humanos das respectivas empresas após o consentimento do inquerido. Para o tratamento da informação utilizou-se por adaptação o instrumento PMQ (Participation Motivation Questionnaire) desenvolvido por Gil et al. (1983), traduzido e adaptado por Serpa (cit. in Sobral e Marques 1992), passando a ser chamado por QMAD (Questionário de Motivação para as Actividades Desportivas) associada à escala para avaliação da motivação no trabalho (Multi-Moti), de Ferreira et al. (2006). As respostas são alternativas, associadas a uma escala de tipo Likert com as opções “Sim” e “Não” assim como a ordenação das respostas multiplas. Obtidos os resultados, os dados foram inseridos num programa do Windows versão 8, que constituiu o instrumento de apoio na análise e tratamento estatístico. Os dados para análise configuram-se de forma univariada e bivariada de acordo as questões com a apresentação dos mesmos em frequências absolutas e relativas e a quantificação das respostas qualitativas. Como resultado de utilização deste instrumento foi possível compreender como os funcionários consideram que deveriam ser compensados os seus esforços, o que de facto os motiva e o que incluiria um pacote de incentivos capaz de responder as expectativas e contribuir para melhorar o desempenho individual e colectivo.

As entrevistas ou diálogos mantidos foram conduzidos apenas com os responsáveis de topo dessas empresas e alguns funcionários intermédios com vista a confirmar os aspectos legais ou formais em que assentam os sistemas salariais e outros benefícios existentes e também de forma não padronizada e por ser exploratório, a outros funcionários para esclarecer e confirmar situações adversas que concorreram para o mesmo objectivo como por exemplo o significado de “Salário digno” ou “Bom Salário”. Colmatando desta feita as dificuldades na interpretação de algumas respostas abertas. Já o método de observações consistiu simplesmente na observação dos movimentos dos trabalhadores no local do serviços no âmbito do uso efectivo do tempo de serviço. Este permitiu observar e perceber como era de facto preenchido o tempo útil de trabalho do funcionário e o que objectivamente estaria na base da recompensa, pelo desempenho ou por meritocracia.

#### **4.3 Definição do problema**

O tema da presente dissertação provém de observações empíricas que serão tratadas do ponto de vista científico. Não obstante ser bastante complexo a abordagem do tema “Os Incentivos e o Desempenho – O Carácter Estratégico dos Incentivos na Gestão de Pessoas”, este relega a uma profunda análise dos aspectos comportamentais individuais e organizacionais numa perspectiva holística da realidade. O corpo do trabalho é o problema científico a partir do qual surgiram questões da pesquisa e outros elementos indispensáveis para o desenvolvimento do trabalho. O principal problema refere-se se os incentivos influenciam o desempenho dos funcionários de modos a que eles se comprometam com a causa da organização. Denny (1993) abordou acerca dos tremendos progressos do comportamento humano que se podem conseguir pelo elogio, a aprovação e o reconhecimento e de como se podem conseguir progressos e um desempenho capaz através da crítica motivadora. O ponto básico do tema individualizado e especificado na formulação do problema, sendo uma dificuldade sentida compreendida e definida, necessita de uma resposta “provável, suposta e provisória” podendo ser alcançada pela formulação das perguntas auxiliares descritas no item a seguir.

#### **4.4 Questões de pesquisa**

- a) Por que e como um sistema de incentivos influencia a motivação laboral e traz o desempenho eficaz e que as necessidades e os desejos criam tensões que estimulam os esforços para a execução das actividades?
- b) Haverá alguma conexão direta entre os incentivos e o desempenho?
- c) É relevante para a gestão de pessoas ter um sistema de recompensas definido e conhecido pelos funcionários?
- d) Que elementos devem incluir um sistema de incentivos ou recompensas capaz de proporcionar altos níveis de desempenho individual com repercussão em ganhos organizacionais?

#### **4.5 Caracterização da População e da Amostra**

O universo de estudo é de 204 trabalhadores, sendo 157 da unidade sanitária pública e 47 da empresa privada. A amostra é constituída por 68 elementos que representa 33,33% da população, sendo 47 da unidade sanitária pública e 21 da empresa privada, que de acordo com o critério da determinação do tamanho da amostra de Anderson et al. (2005, p 304), é representativa. Desta amostra 69,1% são do sexo feminino e 30,9% são do sexo masculino. Os participantes possuem uma média idade de 36 anos sendo a idade mínima de 20 anos e a máxima de 59 anos.

## CAPITULO V– APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

### 5.1 Caracterização sócio-demográfica da amostra

Neste capítulo faz-se a apresentação dos resultados da pesquisa realizada nas unidades laborais seleccionadas de acordo os procedimentos metodológicos descritos no ponto 4.2. A pesquisa desenvolveu-se ao longo de um processo com fases desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados (Gil, 2002). Desta forma serão apresentados as tabelas, os gráficos e as respectivas análises por unidade estudada sendo: a unidade sanitária pública e a empresa Chissara.

Quadro 1: Distribuição da amostra pelas variáveis sócio-demográficas quantitativas

Variável	Frequência (n)	%	Mínimo	Máximo
Idade/Anos	68	100	20	59
18 - 25	5			
26 - 35	37			
36 - 45	15			
46 - 55	8			
56 - 65	3			
Tempo de Serviço	68	100	2	25
1 - 5 anos	20			
6 - 10 anos	31			
10 - 25 anos	17			

Fonte: Elaboração do autor

O quadro da amostra, a idade mínima é de 20 anos e a máxima é de 59 anos sendo que a maioria dos participantes situa-se entre os 26 e 35 anos que corresponde a uma frequência de 54,4% contra apenas 4,4% inqueridos na idade entre 56 e 65 anos. A maior parte dos participantes tem o tempo de serviço entre os 6 e 10 anos que corresponde a uma frequência de 45,6% contra apenas 25% dos inqueridos com tempo superior a 10 anos. Denota-se que a maioria dos participantes é bastante jovem no trabalho seja em idade como em tempo de serviço.

Quadro 2: Distribuição da amostra pelas variáveis sócio-demográficas qualitativas

Variável	n	%
Sexo	68	100
Masculino	21	30,9
Feminino	47	69,1
Habilitações académicas	68	100
Base	19	27,9
Médio	47	69,1
Superior	2	2,9
Habilitações Profissionais (U.S.)	47	100
Tecnico Basico	15	31,9
Técnico Médio	24	51,1
Técnico Especializado	7	14,9
Tecnico Superior	1	2,1
Habilitações Profissionais (Chissara)	21	100
Não Especializado	19	90,5
Com Curso Tecnico Profissional	2	9,5
Curso Superior	0	0,0
Área de Serviço	68	100
Técnica	49	72,1
Administrativa	19	27,9

Fonte: Elaboração do autor

O quadro 2 demonstra que a maior força de trabalho nas unidades estudadas é constituída pelo género feminino com 69% enquanto o género masculino ocupa apenas 30,9%. Tal facto se deve à natureza do trabalho destas unidades que consiste na assistência clínica infantil ou pediátrica composta maioritariamente por enfermeiras e a prestação de serviços de higiene e atendimento ao público também ser preferencialmente ocupado por mulheres.

Pode se notar que o nível académico da maior parte dos inqueridos é médio com 69% e o mais baixo é o nível superior com apenas 2,9% o que traduz um acentuado baixo nível de escolaridade nas unidades estudadas. Por razões de diferenças notáveis pela especificidade e natureza de serviços prestados, optou-se por estratificar por unidades a

categoria de formação profissional. Assim denota-se nessa categorização que na unidade sanitária pública 51% têm uma formação profissional do nível médio e apenas 2% têm formação profissional de nível superior em diversas áreas sendo que o segundo maior grupo tem apenas a formação de base ou auxiliar em enfermagem ou outra área técnica com 31%. Já na unidade laboral privada o desnível associado ao baixo nível profissional é bastante acentuado sendo que 90,5% da amostra estratificada não tem qualquer formação específica na área em que laboram e que apenas 9,5% tem uma formação profissional específica. Entre todos os participantes (n=68) 72,1% estão na área técnica enquanto 27,9% estão na área administrativa. Portanto não se observam diferenças consideráveis na categoria de formação académica mas o mesmo não acontece com a formação profissional que é mais exigente nos serviços clínicos comparativamente com os serviços gerais prestados por outra empresa o que justifica o seu baixo nível profissional dos seus operadores.

## **5.2 Unidade Sanitária “Centro Materno Infantil Do Lobito”**

A unidade sanitária do Ministério da Saúde seleccionada designada Centro Materno Infantil do Lobito está situada na zona alta da cidade, há cerca de 5 Km do centro, a mais densamente povoada área da cidade do Lobito, subdividida em área urbana e suburbana. Comporta um efectivo de 142 entre médicos, diferenciados técnicos de saúde, administrativos e trabalhadores não qualificados. Presta serviços de cuidados primários de saúde incluindo consultas pré-natais, sala de partos, puericultura, imunização, internamento de pediatria com 30 camas, serviços de laboratório de análises clínicas básicas e farmácia interna. Fazem parte do estudo um outro grupo de funcionários que não estão no mesmo espaço físico mas que têm relação e responsabilidade directa com o leque de trabalhos de supervisão do sector de Saúde Pública, que é a Direcção Municipal de Saúde do qual o centro é dependente, num total de 15 elementos. Perfaz assim, um universo de estudo de 157, com uma amostra de 47 elementos que corresponde a 30%. A metodologia de colheita de dados conforme descrita no capítulo 2.4 sobre o processo da investigação, desenvolveu-se tendo por base um inquérito dirigido aos participantes usando o questionário com questões abertas e fechadas como instrumento. As tabelas, os gráficos e as interpretações que se seguem

demonstram os resultados obtidos nesta unidade sanitária.

### 5.2.1 Análise e interpretação dos resultados da unidade sanitária Pública

**Tabela 1: *Conhece o sistema de recompensas usado na sua instituição?***

RESPOSTA	n	%
SIM	20	42,55
NÃO	25	53,19
NULA	2	4,26
TOTAL	47	100,00

Das respostas constantes na tabela 1 depreende-se que há pouca informação sobre o sistema de recompensas em uso nessa instituição. Vemos que 53% dos inquiridos não conhece o sistema, sendo que apenas 42.5% têm conhecimento. Não obstante todos os funcionários receberem os seus ordenados, numa base mensal, de acordo o sistema de pagamentos da função pública na Republica de Angola, fixado por decreto executivo presidencial, os funcionários apenas sabem que têm direito ao salário, porém desconhecem na sua maioria, a existência dum sistema completo de compensações.



**Tabela 2: O que inclui o pacote de recompensas?**

RESPOSTAS	n	%
Retribuições fixas (salários, etc.)	28	59,57
Retribuições variáveis (bonus, etc.)	1	2,13
Benefícios (viaturas, etc.)	1	2,13
sem resposta	17	36,17
TOTAL	47	100

Como se pode reparar na tabela 2, os resultados da primeira questão reflectem-se claramente nesta. Pode notar-se ver que quase 60% dos inquiridos afirmam ter recebido uma compensação salarial, como sendo o único elemento do sistema de recompensas existente na instituição. Cerca de 36% de elementos inquiridos não souberam dizer o que significava o que recebem, sendo que uma percentagem pouco significativa (1%) afirma ter conhecimento de outras retribuições e benefícios. Inclusivamente, aqueles que no quadro anterior, afirmaram não conhecer o sistema de recompensas, nesta questão, assinalaram ter recebido retribuições em forma de salário. Falta o domínio de que este é um dos elementos do sistema de recompensas.

**Tabela 3: O que o motiva para trabalhar (no presente momento)?**

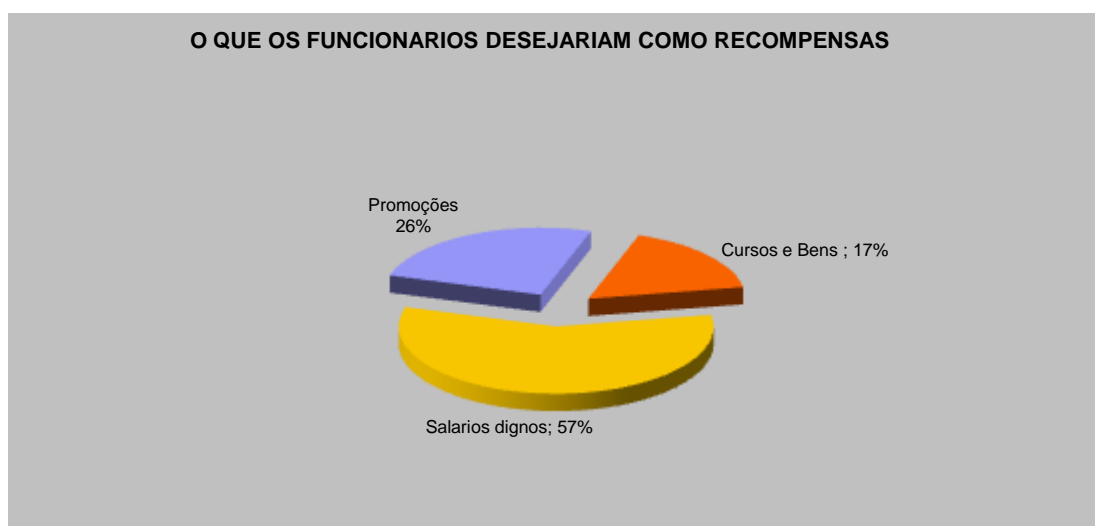
RESPOSTAS	n	%
Condições de trabalho	4	8,51
O Trabalho que faço	40	85,11
A Remuneração	0	0
Os Benefícios	0	0
sem resposta	3	6,38
TOTAL	47	100

Conclui-se, na tabela 3, que o que motiva a maior parte dos funcionários desta

instituição de Assistência Médica e Medicamentosa é o trabalho que os funcionários efectuam, cujas respostas correspondem a 85%. Curiosamente, a remuneração e os benefícios não foram sequer assinalados. As condições de serviço como factor motivador, apenas correspondeu a 8.5% de indicações e 6% abstiveram-se de responder à questão.

Esta tabela indica também que os funcionários não estão de facto a trabalhar pelas retribuições ou, o que de facto recebem, não é um factor de motivação. Razão pela qual é aqui evocada a preferência do factor motivador o trabalho em si, para justificar a relação laboral e a conseqüente permanência no serviço. O gráfico a seguir mostra a tendência das respostas naquilo que seria desejável para os funcionários.

**Gráfico 1: O que gostaria de receber como compensação do seu trabalho?**



O gráfico 1 mostra que 57% de trabalhadores inqueridos desejam receber salários dignos como recompensa do trabalho prestado. Enquanto 26% preferem ser recompensados através de promoções para novas categorias e 17% que as suas compensações incluam cursos e outros bens materiais.

Conclui-se que o maior enfoque é, sem dúvida, o incentivo salarial. Por salários dignos entende-se, pelas entrevistas feitas aleatoriamente a vários trabalhadores como, salários justos ou salários que fazem face ao custo de vida. Existe uma estreita ligação com as

respostas da tabela 3 porquanto se revela que a principal fonte de motivação é o facto de se estar a trabalhar, mesmo não tendo incentivos salariais desejados.

Na realidade, a busca de incentivos é um dos objectivos primordiais do indivíduo que oferece mão-de-obra procurada pelos empregadores. Contudo, a forma como este processo ocorre, o desempenho e o grau de dificuldades inerentes à sua implementação varia de sector para sector e de indivíduo para indivíduo, o que também implica a diferença nas retribuições. Estamos de facto perante um processo complexo, resultante de avaliações constantes à medida do tempo, desempenho e desafios diversos.

**Tabela 4: Na sua óptica, quais os factores que deveriam estar na base da atribuição de uma recompensa?**

RESPOSTAS	n	%
Tempo de serviço	23	48,94
Desempenho	24	51,06
Tabela Salarial Fixa	0	0,00
Hierarquia	0	0,00
TOTAL	47	100

As respostas a esta questão repartiram-se apenas em duas opções, sendo aproximadamente 49% os que sugeriram como base de atribuição de recompensas, o tempo de serviço e 51% optaram pelo desempenho. Note-se que não há nenhuma preferência em ter como factor de base uma tabela fixa, nem tão pouco como factor de base a atribuição de cargos.

O desempenho e o tempo de serviço pesam equilibradamente na óptica dos trabalhadores desta instituição sanitária, havendo mesmo os que citaram verbalmente os dois factores em simultâneo.

**Tabela 5: Acredita que se se esforçar mais, terá algum efeito no seu desempenho?**

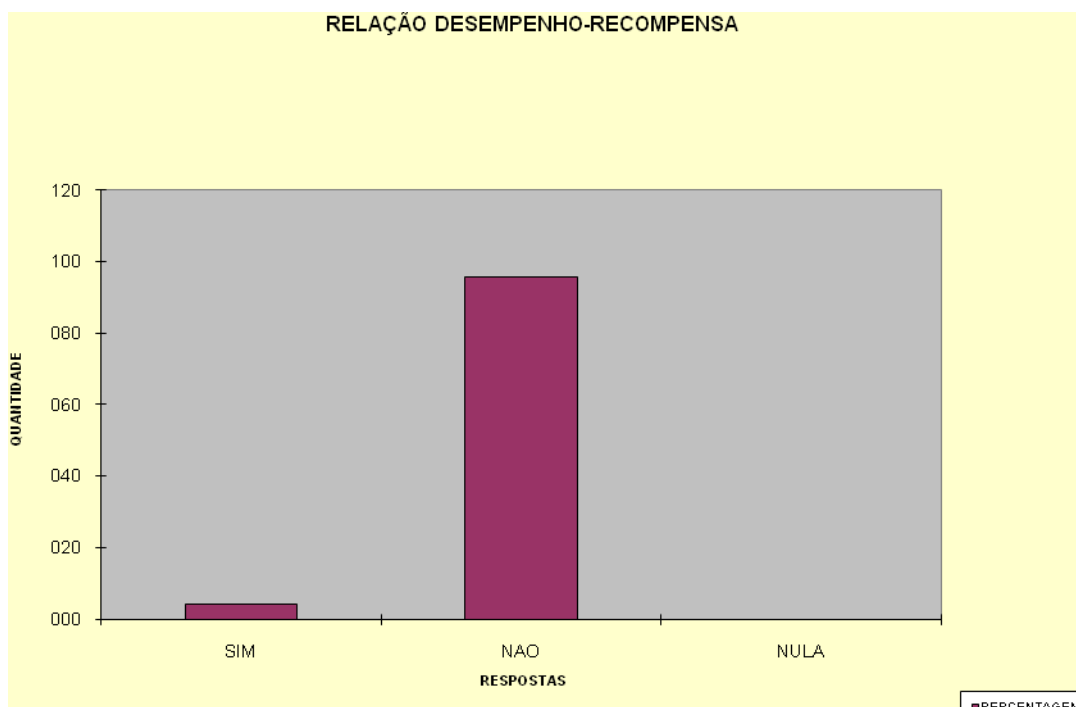
RESPOSTA	n	%
SIM	40	85,11
NÃO	7	14,89
NULA	0	0,00
TOTAL	47	100,00

Uma grande maioria dos inquiridos (85%) acredita que o desempenho no serviço é o resultado de um esforço que pode ser empreendido pelo trabalhador. O comprometimento do trabalhador com o serviço tem um papel preponderante na execução das tarefas.

Apenas aproximadamente 15% assinalaram a indiferença. Estes consideram que não é necessário esforçar-se mais para ter melhor prestação ou que o desempenho é fruto de outros factores e não do esforço individual. Não foi intenção do estudo tirar ilações das respostas, porém, para se aclarar determinadas questões, recorreu-se a entrevistas e diálogos. Neste caso, dialogando com o grupo dos “Não” justificam a sua indiferença por considerarem inúteis o esforço significativo enquanto o sistema se mantiver tão rígido e que este não resultaria em compensações adequadas na devida altura. Para estes a tónica assenta no esforço para a recompensa e não no esforço para o desempenho, como descreve Ferreira et al. (2001, p.123) “As reacções face ao aumento podem estimular muitos colaboradores a aumentar o seu esforço, enquanto para outros poderá ser indiferente ou até desmotivador.”

Pelas respostas da maioria dos inquiridos fica muito claro que o desempenho é realmente fruto do esforço individual, isto é, o desempenho depende da quantidade e qualidade do esforço despendido.

**Gráfico 2: Concorda que é recompensado pelo que faz?**



O gráfico 2 mostra claramente que há uma grande desproporcionalidade na relação entre o desempenho dos trabalhadores dessa instituição e as recompensas recebidas, pois 96% dos inquiridos afirmam não serem recompensados pelo que fazem; apenas 4% consideram ser recompensados pelo que fazem. A diferença percentual entre as respostas demonstram uma tendência díspare na relação “desempenho vs recompensa” no contexto dessa instituição. A análise do gráfico faz levantar outras questões, como por exemplo se o tipo de serviço e o grau de dificuldades que um funcionário enfrenta justificaria o que efectivamente recebe como compensação?<sup>5</sup>.

Os níveis dos incentivos, sejam salariais, variáveis ou em benefícios devem articular-se necessariamente com o tempo de serviço, desempenho, competência e o grau de complexidade que a tarefa acarreta. Apenas a observação objectiva e sistemática conduziria a uma análise, caso a caso, podendo então definir-se se o que um funcionário recebe é realmente merecido ou não. De qualquer forma, aqui está um indicativo para futuros estudos.

<sup>5</sup> Esta questão não foi formulada nesta pesquisa. Apenas foi deixada em aberto para pesquisas futuras por requerer muito tempo de observação.

**Tabela 6: O ambiente de trabalho, o que faz e o que recebe pode conduzi-lo à realização pessoal?**

RESPOSTA	n	%
SIM	4	8,51
NÃO	43	91,49
NULA	0	0,00
TOTAL	47	100,00

Dos inquiridos, 91.5% responderam claramente que o ambiente de trabalho, o serviço prestado e a sua respectiva recompensa não os levam à realização pessoal. Apenas 8.5% considera que a auto-realização é possível ser atingida com o que faz e recebe. Portanto, uma percentagem demasiado baixa de inquiridos acredita que poderá alcançar um dos anseios maiores do trabalhador que é a auto-realização.

**Tabela 7: O bom desempenho no trabalho está relacionado com:**

RESPOSTA	n	%
Sistema de recompensas que motivam	37	78,72
Boa vontade do trabalhador	4	8,51
Sem resposta	6	12,77
TOTAL	47	100,00

A esta questão de extrema importância e que representa o âmago da pesquisa, verifica-se que aproximadamente 79% dos inquiridos afirmam que “um sistema de recompensas que motiva o trabalhador” é essencial para o bom desempenho no trabalho. Apenas 8,5% dos inquiridos afirmam “a boa vontade do trabalhador” ser o factor chave para o bom desempenho no trabalho. Uma fasquia de aproximadamente 13% absteve-se em responder.

Entretanto, querendo aprofundar a questão através do diálogo para aclarar a tendência dos supostos “sem resposta” e a firmeza das duas afirmações constatou-se que muitos levaram tempo a dar resposta por estarem inicialmente em dúvida se era de facto o sistema ou a “boa vontade”. Alguns, se não a maioria, foram peremptórios em afirmar que, se de facto fosse pela “boa vontade” então as coisas seriam ou muito bem-feitas ou muito mal feitas<sup>6</sup>.

Este resultado conduz à conclusão que é importante velar por um sistema de recompensas que motive o trabalhador e que este se reveja nesse mesmo sistema e se esforce por consegui-lo colocando a empresa nos níveis desejáveis de competitividade no mercado.

---

<sup>6</sup> Conclusão tirada das observações e diálogo com os funcionarios com vista a compreender o significado de boa vontade para eles.

### 5.3 A Empresa Privada “Chissara”

A empresa seleccionada para a pesquisa denomina-se Chissara, uma sociedade empresarial de responsabilidade limitada que se está a firmar no mercado há mais de oito anos, com elevado grau de conhecimento do mercado na sua área de negócios. A principal razão de selecção desta empresa deve-se ao facto de ela prestar serviços de higiene e sanitação por adjudicação ao hospital geral do Lobito pelo que neste particular, partilham o mesmo espaço de trabalho. Tem a sua sede no centro da cidade do Lobito, uma área nobre que constitui o centro comercial da cidade. A partir da sede os funcionários são distribuídos nas respectivas áreas de trabalho a que foram indicados de acordo as necessidades e o tipo de serviço a realizar. Tem um universo de 47 trabalhadores entre administrativos e técnicos dos quais foram inquiridos 21 elementos correspondentes a 44.68% seguindo a mesma metodologia da primeira empresa de modos a permitir termos de comparação semelhantes.

#### 5.3.1 Análise e interpretação dos resultados da empresa de Prestação de Serviços Chissara.

**Tabela 8: *Conhece o sistema de recompensas usado na sua empresa?***

RESPOSTA	n	%
SIM	3	14,29
NÃO	17	80,95
NULA	1	4,76
TOTAL	21	100,00

Aproximadamente 81% dos inquiridos nesta empresa revelaram falta de conhecimento sobre o sistema de recompensas usado. Apenas 14% afirmaram terem conhecimento. Significa isto que a informação sobre os pacotes de incentivos nas suas mais diversas formas, se existe, não é do domínio de todos os colaboradores ou está bastante restrita.



A única forma de verificar a recompensa é pelo salário que se recebe resultante do contrato de trabalho.

Em termos comparativos com a unidade sanitária, não se denotam grandes diferenças porquanto também a maior parte dos funcionários (53,19%) desconhece o sistema de recompensas existente. Este facto demonstra haver considerável assimetria de informação entre a direcção e os colaboradores quanto ao processo de estabelecimento dos ordenados e incentivos ou de que este apenas está conforme os valores contratuais.

**Tabela 9: O que inclui o pacote de recompensas?**

RESPOSTAS	n	%
Retribuições fixas (salários, etc.)	19	90,48
Retribuições variáveis (bonus, etc.)	1	4,76
Benefícios (viaturas, etc.)	1	4,76
sem resposta	0	0,00
TOTAL	21	100

A tabela 9 mostra que 90% dos inquiridos estão seguros de que as recompensas se resumem a retribuições fixas, nomeadamente o salário de acordo o contrato de trabalho entre os signatários. Independentemente de se saber o pacote de incentivos em vigor na empresa, o certo é que no final do período todos os funcionários recebem o seu ordenado traduzido em salário. As retribuições variáveis e outros benefícios, como viaturas, são pouco referenciados por pertencer a funcionários com alguma função de direcção em uso exclusivo no exercício de suas funções. Análogamente com a unidade sanitária, a componente de recompensas em termos de salários é a mais referenciada em 59,57%. Conclui-se que as retribuições fixas ou tabeladas em decretos ou por contrato constituem a base do estabelecimento do pacote de recompensas.

**Tabela 10: O que o motiva para trabalhar?**

RESPOSTAS	n	%
Condições de trabalho	10	47,62
O Trabalho que faço	4	19,05
A Remuneração	0	0
Os Benefícios	7	33,3
sem resposta	0	0,00
TOTAL	21	100

A tabela 10 mostra a tendência de escalonamento de factores motivacionais expressos por trabalhadores desta empresa. O primeiro factor, representando aproximadamente 48%, refere-se às condições de trabalho que a empresa dispõe. O segundo factor são os benefícios, que correspondem a 33% das respostas e o terceiro factor refere-se às tarefas que cada indivíduo realiza. Não representando a remuneração qualquer factor de motivação, os trabalhadores encontram a motivação em outros factores e assim perseguem os seus objectivos. Comparativamente com a unidade sanitária, o quadro é diferente sendo em primeiro lugar o trabalho que cada um faz e em segundo lugar as condições de trabalho. A remuneração não foi referenciada por ninguém nas duas unidades estudadas o que denota não constituir elemento de motivação para o trabalho não obstante serem motivados para o trabalho em outros incentivos como as condições de trabalho, o trabalho em si e outros benefícios tal como apresentada a “...ordem decrescente de importância dos factores: sentido de realização no trabalho, o reconhecimento, o estilo de gestão, a remuneração” (cit. in Rethinkings Rewards, 1993, p 42).

**Tabela 11: *O que gostaria de receber como compensação do seu trabalho?***

RESPOSTAS	n	%
Salários bons	10	47,62
Salários dignos	11	52,38
		0,00
TOTAL	21	100

A tabela 11 mostra que, unanimemente, os funcionários desta organização desejam receber bons incentivos salariais. A diferença está apenas na forma de expressão: alguns dizem “bons salários” e outros dizem “salários dignos”. Está aqui evidenciado que os trabalhadores perseguem compensações salariais atractivas constituindo esta, uma das primeiras preocupações ao procurar um emprego ou a oferecer a sua força de trabalho. Não obstante o termo provocar algumas interrogações no seu conceito e também na maneira como cada funcionário sente ou percebe o sentido de satisfação e bem-estar.

À semelhança do que foi versado pelos funcionários da unidade sanitária onde 57% referenciaram salários dignos constata-se o mesmo presságio havendo diferenças nas segundas opções. Comparativamente os funcionários da empresa privada estudada perseguem fundamentalmente os salários por não lhes ser garantida a permanência efectiva enquanto os da unidade publica por possuírem mais garantias de continuidade no funcionalismo publico, no contexto angolano, desejam alem do salário, obter promoções, cursos de actualização e certas benezes materiais.

**Tabela 12: Na sua óptica, quais os factores que deveriam estar na base da atribuição de uma recompensa?**

RESPOSTAS	n	%
Tempo de serviço	18	85,71
Desempenho	1	4,76
Tabela Salarial Fixa	2	9,52
Hierarquia	0	0,00
TOTAL	21	100

Denota-se por meio da tabela 12 uma forte tendência em considerar o tempo de serviço como critério fundamental para o estabelecimento de um sistema de recompensas e incentivos. Aproximadamente 86% dos inquiridos assinalaram este critério como factor base para a atribuição. Apenas 9.5% enunciaram a tabela salarial fixa como factor, este que em geral é estabelecido por decreto ou por contrato.

Ao contrário da instituição estatal anteriormente em que o desempenho aparece no primeiro plano com 51%, e o factor tempo de serviço em segundo plano com 48,9% de preferências. Já nesta unidade o desempenho é o terceiro factor das preferências com apenas aproximadamente 5% superada pela tabela salarial e acima de tudo o factor tempo de serviço.

**Tabela 13: Concorda que é recompensado pelo que faz?**

RESPOSTA	n	%
SIM	2	9,52
NÃO	19	90,48
NULA	0	0,00
TOTAL	21	100,00

A tabela 13 mostra um número considerável de trabalhadores, correspondente a 90%, que assinalou que não é recompensado pelo que faz. Nos dois campos estudados (público e privado), obteve-se praticamente o mesmo resultado, o que significa a mesma tendência comportamental quanto a observância dos factores motivacionais e das correspondentes compensações.

A percentagem dos que consideram serem recompensados pelo que fazem não chega aos 10% nas duas unidades estudadas de que se pode deduzir que a motivação é intrínseca e que os incentivos por sua vez contribuem para os reforços e podem ser determinantes na permanência ou na vacilação dos trabalhadores nas empresas. Demonstra-se também uma ligação não directa entre o que se recebe e a realização pessoal.

**Tabela 14: O bom desempenho no trabalho está relacionado com:**

RESPOSTA	n	%
Sistema de recompensas que motivam	18	85,71
Boa vontade do trabalhador	3	14,29
Sem resposta	0	0,00
TOTAL	21	100,00

O sistema de recompensas que motiva o trabalhador foi assinalado por aproximadamente 86% de trabalhadores inquiridos como sendo a opção privilegiada para o bom desempenho no trabalho estabelecendo-se uma relação directa entre a motivação e um sistema de recompensas motivador ou seja com a utilização de uma recompensa motivadora. Comparativamente na unidade sanitária também um sistema de recompensas foi apontado como um elemento motivador com implicações directas no desempenho com 87%. Constata-se, então, que não se trata apenas de incentivos salariais, mas sim de um sistema completo, com todas as variáveis possíveis. Cerca de 14% dos inquiridos indicaram a “boa vontade” como pressuposto para o bom

desempenho no trabalho.

Conclui-se que, se a empresa pretende afirmar-se e ser líder de mercado, deve necessariamente, pretender melhores resultados e compensar os esforços; tendo em conta que o que as pessoas esperam enquanto trabalhadores nem sempre está explícito como afirma Chiavenato (1997): “Em contraste, a remuneração monetária é sentida como uma decisão real da organização no sentido da valorização de seus trabalhadores, atuando como um fator motivador mais preciso”. Ainda Chiavenato (2004) considerou a Administração Científica como uma emanção do *homo economicus* que traduz que o homem é motivado pelo dinheiro e pelas recompensas salariais ou materiais fruto do seu trabalho. Por sua vez Mayo (cit. in Chiavenato, 2004, p.116), sugere uma concepção diferente de motivação que diz: “... o ser humano é motivado, não por estímulos salariais e económicos mas por recompensas sociais e simbólicas”.

#### **5.4 Notas conclusivas**

Tal como afirmado pelos críticos de Maslow (1943, cit. in Ferreira et al., 2001), as necessidades humanas não são colocadas por ordem hierárquica porque elas não são estáticas e variam com o tempo e o nível de quem as sente. Pode-se concluir ainda a partir das observações e das respostas aos inquiridos, que cada vez mais os gestores consideram que o próprio trabalho é, não apenas motivador, mas também um potencial incentivo para alimentar a esperança para a vida presente e futura, sendo por muitos considerado como uma responsabilidade assumida, um desafio permanente e um sentido do dever. O sistema de incentivos a ser adoptado pelas organizações não deverá ser apenas produto de um genial ou de pressupostos teóricos, mas deverá ter em conta os valores, as aspirações individuais, a cultura da organização e a perspectiva de desenvolvimento económico, político e social. Como afirma um exímio conferencista motivacional Riggs (1980, cit. in Denny, 1993, p.113) que considera três maiores recompensas do mundo:

1. Fazer aquilo de que se gosta pelo simples prazer de o fazer, ou seja, sentir-se realmente feliz no emprego.
2. Sentir o reconhecimento – nas suas mais diversas formas

3. Ter a devida compensação monetária – e o dinheiro apenas se torna o principal motivador se aquele que se ganha não for o suficiente para as necessidades básicas: pagar os empréstimos da casa, as despesas de alimentação, o carro, o gás, a electricidade, o telefone, etc.

Uma comunicação eficiente seja de linha como de *staff* incluindo o *feedback* é estimulador e permite que os colaboradores tomem o conhecimento e participem nas decisões da liderança.

## 5.5 Discussão dos Resultados

Este estudo encontra algumas semelhanças com o estudo realizado por Fochesato (2002)<sup>7</sup> onde de forma exploratória pesquisou-se sobre os tipos de incentivos, recompensas e benefícios oferecidos aos funcionarios de duas empresas do ramo metalo-mecanico. Os resultados demonstraram que os incentivos e recompensas são utilizados como forma de motivação nas duas empresas, embora o nivel de respostas difere de uma para outra empresa, e que os planos de incentivos e recompensas contribuem para a melhoria. Esta constatação firma análogamente o que os funcionarios das empresas estudadas gostariam de receber tal como expesso nas tabelas 2, 7, 9 e grafico 2 da preente pesquisa.

Pe-Leve (2012) ao estudar uma empresa familiar Portuguesa sobre Sistema de Incentivos e como tornar esse sistema eficiente e determinante para o desempenho de uma empresa, propõe um sistema baseado na rendibilidade dos clientes que contempla tanto incentivos financeiros como não financeiros onde se destaca o reconhecimento público dos funcionários<sup>8</sup>. Diversas modalidades de incentivos foram testadas como o Pay for Performance (P4P) – Pagamento em função do desempenho, que tem sido considerado a nivel internacional como estrategia capaz de porporcionar mais qualidade, eficácia, acessibilidade e equidade nos Cuidados de Saude Primarios (CSP). Este estudo conduzido por Sousa (2011) visou a testagem da importancia atribuida aos contributos das experiências do P4P em diferentes paises tendo obtido resultados

---

<sup>7</sup> Estudo de caso em duas empresas do ramo metalo-mecanico de Caxias do Sul sobre os Planos de Incentivos e Recompensas como factores de Motivação.

<sup>8</sup> Estudo de uma empresa familiar Portuguesa sobre o Sistema de Incentivos e analise da rendibilidade dos clientes.

diferentes porém convergentes. Concluiu o estudo que a implementação de programas de P4P no Reino Unido, na Nova Zelândia e em Portugal é geradora de melhorias na qualidade assistencial e que a atribuição de incentivos financeiros em função do desempenho aos prestadores incluindo médicos<sup>9</sup>. Em contraste com os resultados desta pesquisa (graf. 3) em que 96% dos funcionários não é recompensado pelo desempenho demonstra que estes colaboradores buscam motivação em outros factores (ver tab. 3 e 10) todavia terão afirmado na tabela 4 que o desempenho deveria ser a base para a atribuição de recompensas, associado ao que gostariam de receber como compensação expresso no grafico 2 de recebimentos e tabela 11.

As pesquisas de Guerreiro (2013)<sup>10</sup> sobre a motivação, bonus e incentivos financeiros onde se demonstra que actualmente a motivação enquadra um dos factores de sucesso e o resultado do seu estudo sobre a Teoria da Agência na empresa TNG conclui que esta teoria influencia o binômio motivação-bônus financeiro, e de Santos (2010)<sup>11</sup> sobre avaliação do desempenho e sistema de incentivos consideram que o processo de avaliação do desempenho e a adopção de um sistema de incentivos são instrumentos importantes do sistema de controlo de gestão, sendo que ambos harmonizam-se com a temática do presente estudo. Estas evidências e demonstrações são também evocadas por Moreira (2014) que tomando como base o estudo de caso no sector publico da saude em Portugal, no que concerne à medição e gestão do desempenho e sistemas de controlo da gestão, conclui que existe um crescente interesse e preocupação pela gestão e avaliação do desempenho dentro das organizações.

Estudos correlacionados como o de Pereira e Raposo (1998, cit. in Bento et al. 2008) ao pesquisar a motivação dos atletas federados para a pratica de atletismo considerando dimensões motivacionais como idade, genero, competição, estatuto, afiliação geral e emoções; concluíram que os três principais motivos para a pratica federada de atletismo foram: Afiliação geral, competencia tecnica e forma fisica, colaborando assim com as

---

<sup>9</sup> Pesquisa sobre Pagamento em função do desempenho nos CSP: Três serviços nacionais de saude, Três experiências

<sup>10</sup> Estudo conduzido na empresa TNG sobre a Teoria da Agencia que testa o impacto da motivação, bônus e os incentivos financeiros.

<sup>11</sup> Estudo realizado por Santos, Carlos Jorge Elias dos, numa empresa industrial e que propõe um modelo que combina o Balanced Scorecard e o Tableau de Bord de modos a alinhar os colaboradores com a estrategia da organização.



constatações do presente estudo em que é possível encontrar motivações em outros aspectos que não os incentivos financeiros. Foi também referido por Rogerio e Frida (2008) no seu artigo sobre incentivos governamentais para a promoção da segurança e saúde no trabalho onde demonstram que as organizações podem ser atraídas para participar de iniciativas de reconhecimento público devido a possibilidade de obter vantagem competitiva, de demonstrar preocupação com os colaboradores e também de incentiva-los no alcance de melhor desempenho e que o incentivo via reconhecimento público pode ser exercido tanto por grandes como por pequenas organizações.

Pelos diversos proponentes pode se constatar que em alguns aspectos há divergências entre os interesses individuais que explicitam o desejo dos trabalhadores em relação ao que as empresas podem oferecer. Mesmo os gestores conhecendo o que é ideal e as formas mais evidentes de determinação de pacotes de recompensas ou incentivos em diferentes contextos, este têm sido amiudamente ignorado por razões não explicitadas.

## CAPITULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 6.1 Conclusões gerais

A pesquisa realizada com base no tema “O Carácter Estratégico dos Incentivos na Gestão de Pessoas e a sua Relação com o Desempenho Profissional” visou analisar e descrever o processo de motivação em ambiente de trabalho, relacionar os incentivos e o desempenho e contribuir para o estabelecimento de sistema de incentivos capaz de induzir comportamentos competitivos entre os agentes. A pesquisa bibliográfica consistiu a base para a fundamentação teórica nos aspectos conceptuais inerentes à pesquisa e à metodologia enquanto o estudo empírico conduzido às empresas seleccionadas através das amostras, permitiu identificar o que motiva e o que os funcionários desejam como incentivos.

As conclusões fundamentais obtidas com a pesquisa foram as seguintes:

- Os melhores gestores de empresas tendem a preferir ligações fortes e claras entre o desempenho e os incentivos o que pode se conseguir com o apoio de estudos específicos de modos a motivar e reter os melhores talentos e obter resultados que geram competitividade;
- A abordagem sobre as recompensas deve ser tratada com rigorosidade pelas empresas, tendo em conta que as pessoas procurarão não se queixar publicamente do dinheiro que recebem ou que não recebem. Se o fazem, a insatisfação com o pagamento deve ser causa de preocupação;
- Um sistema de recompensas a ser adoptado deve ser o mais completo e diversificado possível, não devendo ser adoptadas políticas compensatórias marcadamente abaixo do mercado. Os efeitos desmotivadores tenderão a ser mais claramente desastrosos;
- As assimetrias de informação sobre o funcionamento e a integralidade da organização são prejudiciais ao processo produtivo. Dadas as apreciações de justiça, os trabalhadores

reagirão negativamente ao aumento da clivagem. Recompensar o mérito e o esforço é um imperativo gestor e até moral. Pelo que a regra a aplicar deve ser aplicada a toda a organização e não apenas à elite da organização;

- A pesquisa descreveu a relação existente entre as motivações individuais, o desempenho e o que recebem como compensação do seu esforço tendo demonstrado que no contexto das empresas estudadas as motivações que geram bom desempenho são essencialmente intrínsecas e o que se recebe não tem sido proporcional ao esforço empreendido porém continuam vinculados com vista a concretização dos interesses individuais e organizacionais, facto que pode causar indesejadamente alguma instabilidade;

- Cada funcionário, independentemente do seu nível hierárquico ou local de actividade desenvolve a análise Custo-Benefício de todo o processo de forma intuitiva. Se o benefício estimado for digno de seu custo, ele empreenderá mais esforço, o que pode ser reforçado com a adopção de práticas de avaliação e gestão do desempenho e dos incentivos no âmbito da gestão de pessoas;

Consoante as conclusões a que se chegaram após esta pesquisa torna-se imperioso compreender como se pode intervir nesta área adicionando-se as recomendações do capítulo a seguir.

## **6.2 Recomendações Gerais**

Face as conclusões da pesquisa, é mister tecer algumas recomendações julgadas necessárias para as empresas alvo da pesquisa, demais concorrentes e instituições académicas no sentido de incluir-nas nos seus conteúdos de gestão estratégica e operacional tais como: Que a gestão de recursos humanos nas empresas alvo da pesquisa seja feita com profissionalismo e competência dado o carácter estratégico que o factor humano representa para as organizações; A instituição pública estudada, apesar das formalidades estatais e a empresa privada que está conquistando o mercado, adoptem mecanismos práticos de resolução de questões relacionadas com os

trabalhadores no que concerne ao estado motivacional, os incentivos e o nível de satisfação; A compensação económica, não sendo uma finalidade em si do trabalhador, deve ser vista como um meio de atracção para que o trabalhador deseje manter o seu vínculo laboral de forma estável e duradoira; Que as empresas clarifiquem os procedimentos, objectivos e metas individuais e colectivas alinhadas aos objectivos empresariais e que estes sejam realísticos, verificáveis e mensuráveis ao longo do tempo, minimizando assim as assimetrias; É recomendável que as empresas adotem grelhas de avaliação do desempenho através das quais se possa, sistematicamente, enquadrar e compensar da melhor forma os melhores, provocando desta feita, a competitividade entre os colaboradores.

### **6.3 Limitações e dificuldades da pesquisa**

O maior constrangimento foi a relutância em responder ao questionário por parte de alguns funcionários por alegada falta de conhecimento sobre o assunto ou mesmo por inibição, porquanto era o desejo de obter um maior número de entrevistados considerando o objecto da pesquisa que tem a ver com o comportamento da pessoa enquanto trabalhadora. Foi difícil obter respostas para assuntos estratégicos das empresas tal como “custos ou benefícios para a empresa, o pacote completo de incentivos, ou seja, sob um pendor regulamentário como a base do estabelecimento de salários e a possibilidade de definição do pacote de incentivos para além dos salários”. Todavia foram relevantes e sugestivos os dados obtidos. Essas limitações sugerem a necessidade de maior interação entre os níveis da estrutura da empresa e senso de aceitabilidade de estudos para efeitos exclusivamente académicos.

### **6.4 Orientações para futuras investigações**

O tema não se esgota com esta pesquisa pelo que ficam propostas de continuidade para estudos subsequentes e mais aprofundados com base nas seguintes questões: Será que o desempenho pode melhorar sem recompensas ou sem incentivos? O dilema: Recompensar a Pessoa ou o Esforço? Uma tendência de mecanização da consciência; Os incentivos são sempre vistos como condicionantes para a motivação e conseqüente melhoria do desempenho? O que de facto as pessoas esperam ao serem empregados? Comprometimento com a causa vs Cumprimento de tarefas;

## BIBLIOGRAFIA

- Anderson, et al., (2005), *Estatística Aplicada à Administração e Economia*, 2ª ed. Brasil.
- Armstrong, M. (2002), *Employee Reward*, ed. 3ª, McGraw-Hill, London.
- Bachelard, G. (2000), *La Formacion del Espirito Cientifico*, editorial Argos, Buenos Aires.
- Bartol, K.M. e Martin, D.C. (1998), *Management*, 3ª Edição, Irwing McGraw-Hill, New York
- Bertelli, S. B. (2004), *Gestão de Pessoas em Administração Hospitalar*, Qualitymark Editora, Rio de Janeiro, Brasil
- Camara, P. B., Guerra P. B. e Rodrigues, J.V. (2001), *Recursos Humanos & Sucesso Empresarial (Humanator)*, ed. 7ª, Dom Quixote, Portugal.
- Chiavenato, I., (1983), *Introdução à Teoria Geral da Administração*, ed. 3ª McGraw-Hill, Portugal.
- Chiavenato, I. (1997), *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004), *Introdução à Teoria Geral da Administração*, ed. 7ª, Rio de Janeiro.
- David, S.L. e Southard, S. (1986), *Pastoral Administration, Integrating Ministry and Management in the Church*, Ohio USA.
- Denny, R. (1993), *Motivação para Vencer*, Clássica Editora, Lisboa.
- Donabedian, A. (1992), *Quality assurance in health care: Consumer's role, quality in health care*, Impresso, Portugal.
- Ferreira, A. et al., (2006), *Construção e validação de uma escala Multi-Factorial de motivação no trabalho*, Revista Psicológica, Comportamento Organizacional e Gestão, nº12.
- Ferreira et al., (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, McGraw-Hill, Portugal.
- Fonseca, J.J.S., (2002), *Metodologia da Pesquisa Científica*. Fortaleza: UEC, Apostilha.
- Frank, H., R., (1998), *Microeconomia e comportamentos*, McGraw-Hill (interamericana de Espanha), ed. 6ª, Madrid.
- Gil, A. C., (2007), *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*, 4ª ed., São Paulo: Atlas.
- Gomes, J. F., et al., (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, ed. 1ª, Edições Sílabo, Lisboa.

- Hackman, J.R. e Oldham, G. R. (1976) *Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory, Organizational Behavior and Human Performance*, n. 16, New York.
- Ivancevich, J. M. et al., (1997). *Management – Quality and Competitiveness*, 2a edição, Irwin.
- Lakatos, E.M. e Marconi, M., (2003) *Fundamentos da Metodologia Científica*, 5ª ed, São Paulo, Brasil.
- Lawler. E. E. (1994), *Motivation in Work Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Locke, E. A., et al., (1980) *The Relative Effectiveness of four Methods of Motivating Employee Performance*, McGraw-Hill, London.
- Neves, J. C., (2004), *Princípios de Economia Política*, ed. 2ª, editora verbo, Portugal.
- Newstrom, J. W. (2008), *Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho*, trad., ed. 12ª, McGraw-Hill, Brasil.
- Pasti et al. (2013), *Perfil Motivacional do Enfermeiro Atuante em um Hospital Geral do Interior Paulista*. Rev. Latino-americana de enfermagem, vol. 7 N°5
- Ribeiro, J. (1999), *Investigação e Avaliação em Psicologia e Saúde*, Climepsi, Lisboa.
- RETHINKINGS REWARDS*, (1993), HBR, Novembro-Dezembro
- Samuelson, P. A. e Nordhaus, W. D. (2005), *Economia*, ed. 18ª, McGraw-Hill, Portugal.
- Santos, A. J. R., (2008), *Gestão Estratégica; Conceitos, Modelos e Instrumentos*, Escolar Editora, Portugal.
- Skinner, B. F. (1953) *Science and Human Behavior*, Mcmillan (Free Press); e Idem, *Contingencies of Reinforcement*, (1969) Apleton-Century-Crofts, Nova York.
- Sousa, A. R. (1997), *Economia e Interdependência*, ed. 1ª, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Stajkovic, A. D. e Luthans. F. (1998), *Goind beyond Traditional Motivational and Behavioral Approaches. Organizational Dinamics*, Primavera, New York.
- Stajkovic, A. D. e Luthans, F., (2001), *Differential effects of incentive motivators on work performance*, Academy of Management Journal, London.
- Torrington, D., Hall, L. e Taylor, S., (2005) *Human Resource Management*, ed. 6ª, Harlow Prentice-Hall, London.
- Yin, R.R. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3a Edição, Sage Publications.

- Zarpelon, M. I. (2006); *Gestão e Responsabilidade Social*, MS Editoração, Brasil.
- Administrar os incentivos no contexto actual*. Disponível em <<http://www.ssc.sus/>> [Consultado em 12/06/2014].
- Bento et al. (2008), *Motivação de Atletas Federados para Prática de Atletismo*. *Revista da Faculdade de Ciências da Saúde*, ISSN 1646-0480.5, Edições Universidade Fernando Pessoa. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10284/965>>, [consultado aos 02/02/2015].
- Fochesatto, S.A., (2002), *Os Planos de Incentivos e Recompensas como Factores de Motivação*. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10183/3510>>, [consultado aos 16/01/2015].
- Gauto, J.M.S. (2007), *O Papel dos Incentivos na Mudança Organizacional: Que Incentivos para os Enfermeiros Hospitalares?* Disponível em <<http://hdl.handle.net/10071/1272>>, [consultado aos 22/12/2014].
- Guerreiro, H.F. (2013), *Os sistemas de bônus não são sexy*. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10400.8/1102>>, [consultado aos 18/01/2015]
- Moreira, D.F.S. (2014), *Medição e Gestão do Desempenho e Sistemas de Controlo de Gestão*. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10400.22/5429>>, [consultado aos 21/01/2015].
- Pe-Leve, I. M. C. (2012), *Sistema de Incentivos e Análise da Rendibilidade dos Clientes*. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10400/4450>>, [consultado aos 16/01/2015]
- Santos, C.J.E. (2010), *Avaliação de Desempenho e Sistema de Incentivos*. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10071/2857>>, [consultado aos 16/01/2015]
- Silva, J. (2005) *Avaliação económica dos incentivos fiscais e financeiros*, Disponível em <<http://www/Biblioteca Digital de teses>> [consultado em 22/12/2014]
- Silva, R.G. e Fischer, F.M. (2008), *Incentivos Governamentais para Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho: em busca de alternativas e possibilidades*. *Saúde e Sociedade – Saúde Soc.* Vol.17 n°4, S.Paulo. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1590/50104>>, [consultado aos 18/01/2015].
- Sistemas de incentivos no trabalho em saúde*. Disponível em <<http://www.ccs.uel/>>. [Consultado em 10/06/2014].

Sousa, E.M.J.T, (2011), *Pagamento em Função do Desempenho nos CSP: Três Serviços Nacionais de Saúde, Três Experiências*. Disponível em <<http://hdl.handle.net/10362/9388>>, [consultado aos 18/01/2015]



## ANEXOS

Anexo 1.

### INQUÉRITO PARA TRABALHADORES DA UNIDADE SANITÁRIA DO MINISTÉRIO DA SAÚDE – CENTRO MATERNO INFANTIL DO LOBITO E REPARTIÇÃO MUNICIPAL DE SAÚDE DO LOBITO

Estimado Sr. (a);

Com elevada consideração, solicito a sua colaboração para a elaboração do meu trabalho de pesquisa científica respondendo com gentileza as questões abaixo formuladas. É anónimo. Pretendo apenas apurar a natureza e a sensibilidade do seu trabalho e como o sistema de recompensas ou incentivos influenciam a motivação e o desempenho laboral. As informações serão utilizadas exclusivamente para tratamento e fins académicos.

1. Idade \_\_\_\_\_ anos

2. Sexo M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

3. Nível académico:

Ensino de base \_\_\_\_\_ Médio \_\_\_\_\_ Superior \_\_\_\_\_

4. Formação profissional:

Básico \_\_\_\_\_ Médio \_\_\_\_\_ Especialista \_\_\_\_\_ Superior \_\_\_\_\_

5. Área de prestação de serviço:

Técnica \_\_\_\_\_ Administrativa \_\_\_\_\_

6. Tempo de serviço \_\_\_\_\_ Ano(s)

7. Conhece o sistema de recompensas usado na sua instituição?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

a) Se Sim, o que inclui este pacote?

Retribuições fixas (salários, subsídios, ...) \_\_\_\_\_

Retribuições variáveis (bónus, comissões, ...) \_\_\_\_\_

Benefícios (viaturas, cartão de credito, seguros de saúde, ...) \_\_\_\_\_

8. O que o motiva para trabalhar?

Condições de trabalho \_\_\_\_\_

O trabalho que faço \_\_\_\_\_

A remuneração \_\_\_\_\_

Benefícios \_\_\_\_\_

9. O que gostaria de receber como compensação do seu trabalho?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. Na sua óptica, o quais os factores que deveriam estar na base da atribuição de uma recompensa?

- a) Tempo de serviço \_\_\_\_\_
- b) Desempenho/Competência \_\_\_\_\_
- c) Tabela salarial fixa \_\_\_\_\_
- d) Hierarquia \_\_\_\_\_

11. Acredita que se se esforçar mais, terá algum efeito no seu desempenho?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

12. Concorda que é recompensado pelo que faz?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

13. O ambiente de trabalho, o que faz e o que recebe pode conduzi-lo à realização pessoal?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

a) Se não, o que sugeres:

---

14. O bom desempenho no trabalho está relacionado com:

a) Sistema de recompensas que motivam o trabalhador \_\_\_\_\_

b) Boa vontade do trabalhador \_\_\_\_\_

Muito obrigado pela colaboração

Anexo 2.

INQUÉRITO AOS TRABALHADORES DA EMPRESA PRIVADA DE  
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS “CHISSARA” SEDEADA NO LOBITO

Estimado Sr. (a);

Com elevada consideração, solicito a sua colaboração para a elaboração do meu trabalho de pesquisa científica respondendo com gentileza as questões abaixo formuladas. É anónimo. Pretendo apenas apurar a natureza e a sensibilidade do seu trabalho e como o sistema de recompensas ou incentivos influenciam a motivação e o desempenho laboral. As informações serão utilizadas exclusivamente para tratamento e fins académicos.

1. Idade \_\_\_\_\_ anos

2. Sexo M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_

3. Nível académico

Ensino de base \_\_\_\_\_ Médio \_\_\_\_\_ Superior \_\_\_\_\_

4. Formação profissional

Não especificada \_\_\_\_\_ Técnico-Profissional \_\_\_\_\_ Superior \_\_\_\_\_

5. Área de prestação de serviço

Técnica \_\_\_\_\_ Administrativa \_\_\_\_\_

6. Tempo de Serviço \_\_\_\_\_ Ano (s)

7. Conhece o sistema de recompensas usado na sua instituição?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

a) Se Sim, o que inclui este pacote?

Retribuições fixas (salários, subsídios, ...) \_\_\_\_\_

Retribuições variáveis (bónus, comissões, ...) \_\_\_\_\_

Benefícios (viaturas, cartão de crédito, seguros de saúde, ...) \_\_\_\_\_

8. O que o motiva para trabalhar?

Condições de trabalho \_\_\_\_\_

O trabalho que faço \_\_\_\_\_

A remuneração \_\_\_\_\_

Benefícios \_\_\_\_\_

9. O que gostaria de receber como compensação do seu trabalho?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. Na sua óptica, quais os factores que estariam na base da atribuição de uma recompensa?

- i. Tempo de serviço \_\_\_\_\_
- ii. Desempenho/Competência \_\_\_\_\_
- iii. Tabela salarial fixa \_\_\_\_\_
- iv. Hierarquia \_\_\_\_\_

11. Acreditas que se se esforçar mais, terá algum efeito no seu desempenho?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

12. Concorda que é recompensado pelo que faz?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

13. O ambiente de trabalho, o que faz e o que recebe pode conduzi-lo à realização pessoal?

Sim \_\_\_\_\_ Não \_\_\_\_\_

a) Se não, o que sugeres:

---

14. O bom desempenho no trabalho está relacionado com:

a) Sistema de recompensas que motivam o trabalhador \_\_\_\_\_

b) Boa vontade do trabalhador \_\_\_\_\_

Muito obrigado pela colaboração