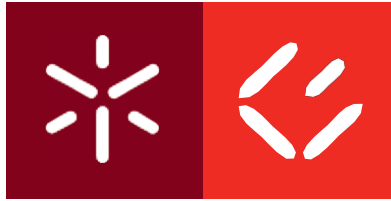


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Joana Filipa de Freitas

O sistema de recompensas enquanto fator de (in)satisfação e (des)motivação numa empresa de restauração: eficácia percebida e propostas de melhoria.



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Joana Filipa de Freitas

O sistema de recompensas enquanto fator de
(in)satisfação e (des)motivação numa
empresa de restauração: eficácia percebida
e propostas de melhoria.

Projeto
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Regina Leite

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual
CC BY-NC-SA**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Agradecimentos

Agradecer muitas das vezes torna-se uma tarefa complicada, pois existe sempre o medo do possível esquecimento a quem deveríamos ter agradecido, mas não o fizemos. Contudo, deixo aqui registados alguns agradecimentos que me pareceram inesquecíveis ou necessários.

À Professora Doutora Regina Leite, orientadora do projeto, pela capacidade, paciência demonstrada e partilha do saber ao longo de todo meu percurso.

Ao meu namorado e aos meus amigos, pelo estímulo e aconselhamento sem barreiras.

O meu agradecimento vai também para o **restaurante Mcdonald's Gualtar**, que autorizou que aplicasse o meu tema à instituição. E **aos trabalhadores** por me concederem as entrevistas.

E por fim, mas também em primeiro lugar, à minha “estrelinha” que me ensinou a ser quem sou, que me dotou de resiliência, que me ilumina o caminho e me faz ir mais além e cuja recordação e saudade é eterna ... **avó!**

A todos que, de uma maneira ou outra, fizeram com que este trabalho se realizasse.

A todos, **UM MUITO OBRIGADO!**

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Sumário executivo

Este projeto vem no seguimento de um trabalho feito no final da licenciatura em Sociologia, que teve por objetivo estudar a satisfação dos trabalhadores de uma empresa na área da restauração. Os resultados demonstraram que os trabalhadores se sentiam particularmente insatisfeitos com o salário e com a falta de *feedback* e reconhecimento. Para melhor perceber e contribuir com melhorias para a organização em questão, deu-se continuidade ao trabalho já realizado, agora com um enfoque particular no sistema de recompensas.

O objetivo central da presente investigação visa relacionar o sistema de recompensas com o nível de motivação e satisfação dos trabalhadores de uma empresa de restauração. Para tal, procura conhecer o sistema de recompensas implementado, saber que benefícios e incentivos são atribuídos e se o mesmo é percebido como eficaz. Ou seja, analisar como a empresa em estudo define e estrutura o seu sistema de recompensas e se este reflete satisfação e motivação juntos dos trabalhadores. Este estudo propõe-se ajudar na identificação de propostas de melhoria no sentido de aumentar a eficácia do sistema de recompensas enquanto fonte de satisfação e motivação para o trabalho.

Com vista a alcançar os objetivos deste estudo, optou-se por uma abordagem qualitativa, através da realização de entrevistas aos trabalhadores da mesma. As entrevistas foram realizadas junto de trabalhadores com e sem cargos de chefia para uma melhor compreensão daquela realidade.

Os dados recolhidos nas entrevistas foram analisados recorrendo-se à análise de conteúdo. Procedeu-se a uma análise categorial, ao agrupamento e comparação dos dados no sentido de analisar e mais facilmente interpretar a informação mais relevante para este projeto.

As entrevistas realizadas revelam que a empresa determina a remuneração com base numa grelha salarial e que, para além do salário base, recorre à utilização de alguns benefícios para compensar os seus trabalhadores pelo trabalho prestado. Especificamente, a eleição de funcionário do trimestre e do ano, prémios de assiduidade, de fecho entre outros. Estes trabalhadores recebem uma determinada quantia em dinheiro pela sua distinção e dedicação.

Os dados revelam também que não existe um departamento de RH que auxilie quer na definição da política de recompensas, quer na implementação de um sistema de avaliação de desempenho. O projeto termina com a apresentação de algumas sugestões de melhoria.

Palavras-chave: Motivação, Recursos Humanos, Satisfação, Sistema de recompensas.

Executive summary

This project follows a previous work that was done to complete the degree in Sociology, aimed at studying employees' satisfaction in a company operating in the restaurant industry. The study findings showed that the workers felt particularly unsatisfied with their wages, lack of feedback (regarding their work) and recognition. Therefore, to get a better understanding of such results and be able to contribute with recommendations to the organization, the researcher gave continuity to the study, with a particular focus on the rewards system.

The main goal of the current investigation is to correlate the rewards system with employees' satisfaction and motivation levels in a fast food restaurant. To this end, the study intends to better understand the reward system currently implemented, analyze the incentives and benefits provided (if any) to employees, and their perceived effectiveness. Specifically, it analyzes the way the company designs and structures its rewards system and whether (or not) it contributes to increased motivation and satisfaction. It also aims to help identifying some suggestions for improving the current rewards system efficacy, as a source of satisfaction and motivation.

To achieve the study objectives, the research employed a qualitative approach based on interviews with employees in various positions (managers and non managerial employees) to gain different perspectives on the subject.

The data collected from the interviews was explored using content analysis. Data was, analyzed, compared and grouped into categories to ease interpretation of the most relevant study results to this project.

The interviews reveal that wages are determined by a salary grid system, and, in addition to the base salary, the company uses a benefits system to reward their employees. Among other benefits, the company uses the nomination of the employee of the quarter and year, as well as an attendance and a closing bonus. These employees receive a certain amount for their distinction and dedication.

The collected data also reveals the lack of a human resources department which assists in the definition of the rewards policy or the implementation of a performance evaluation system. The project ends with the presentation of some suggestions for improvement to the company.

Keywords: Motivations, Human Resources, Satisfaction, Rewards System.

Índice

Introdução	1
Capítulo I - Revisão da literatura	3
1.1 Sistema de recompensas	3
1.1.1 Objetivo do sistema de recompensas.....	4
1.1.2 Tipologia das recompensas	5
1.2 Motivação: conceito e principais teorias	7
1.2.1 Teorias clássicas	8
1.2.1.1 Modelo de McGregor ou teoria X e Y.....	8
1.2.2 Teorias contemporâneas de conteúdo	9
1.2.2.1 A teoria das necessidades	9
1.2.2.2 A teoria dos dois fatores (higiênicos e motivacionais)	10
1.2.3 Teorias contemporâneas de processo.....	11
1.2.3.1 A Teoria da definição e fixação de objetivos.....	11
1.2.3.2 Teoria da equidade	12
1.2.3.3 Teoria das expectativas	12
1.3 Satisfação.....	13
1.4 Relação entre as recompensas e a motivação	14
Capítulo II – A organização: trajeto histórico do restaurante McDonald’s Braga Gualtar	17
2.1 História da McDonald’s	17
2.2 Restaurante McDonald’s Braga Gualtar.....	18
Capítulo III – Metodologia	22
3.1 Problema e objetivos de pesquisa	22
3.2 Procedimento e participantes.....	23
3.2.1 Amostragem.....	23
3.3 Métodos e instrumento de recolha de dados	24
3.3.1 Entrevista semiestruturada	24
3.3.2 Instrumento de recolha de dados	26
3.3.2.2 Análise documental	28
3.4 Tratamento dos dados	29
3.4.1 Análise de conteúdo.....	29
Capítulo IV- Análise e discussão das vertentes do caso	32
4.1 A Caracterização pessoal e profissional dos entrevistados	32
4.2 Caraterização do sistema de recompensas implementado.....	33
4.2.1 Falta de conhecimento acerca do SR.....	33
4.2.2 Remuneração atribuída	34
4.2.3 Sentimento de recompensa	35
4.2.4. Benefícios desejados.....	37
4.2.5 Progressão de carreira	38
4.2.6 Distinção e empenho	39
4.3 Grau de motivação.....	40
4.4 Sugestões de melhoria propostas pelos trabalhadores	42
Capítulo V- Sugestões de resolução do caso	46

Capítulo VI - Conclusões e recomendações	51
Referências bibliográficas	54
Apêndices	61

Índice de figuras

Figura 1 - Pirâmide das necessidades.....	10
Figura 2 - Esplanada McDonald's Gualtar	19
Figura 3 - Organograma da empresa	20

Índice de quadros

Quadro 1 - Pressupostos da teoria X e Teoria Y, de Douglas McGregor	9
Quadro 2 - Curiosidade Mcdonald 's em 2017	17
Quadro 3 - Vantagens e inconvenientes da entrevista segundo Gil, 2008	25
Quadro 4 - Dimensões e variáveis.....	26
Quadro 5 - Caraterização pessoal e profissional dos entrevistados.....	32

Índice de abreviaturas

RH: Recursos Humanos

GRH: Gestão de Recursos Humanos

SR: Sistema de Recompensas

Introdução

No mundo atual, o cliente está cada vez mais exigente e a competição é cada vez maior, levando as organizações a adotarem algumas estratégias para se tornarem mais eficazes e competitivas. As organizações têm necessidade de elaborar e implementar estratégias que possibilitem recrutar e reter pessoas cujas qualificações, competências e comportamentos sejam os desejados com vista ao alcance dos objetivos organizacionais, donde a gestão de recursos humanos tem um papel fundamental.

A literatura existente permite perceber que “existe um conjunto de fatores que afetam a satisfação dos trabalhadores nas organizações, cabendo a estas proporcionar aos trabalhadores um ambiente de realização profissional e pessoal, para que seja possível manter os trabalhadores interessados em atingir o seu máximo potencial” (Rebelo, 2017, p.8).

Logo, é indispensável que as empresas valorizem, motivem e estimulem os seus trabalhadores através de um sistema de recompensas adequado às expectativas e necessidades de cada um, fornecendo-lhes boas condições laborais, remuneração e benefícios justos.

A escolha desta temática prendeu-se essencialmente a dois motivos: o primeiro por ser um tema que apesar de já estar bastante estudado continua a ser pertinente. Por outro lado, pretendeu-se dar continuidade a uma investigação feita no final da licenciatura em Sociologia sobre a satisfação dos trabalhadores de uma empresa na área da restauração.

Nessa investigação, os resultados obtidos demonstraram que os trabalhadores se sentiam particularmente insatisfeitos com o salário e com a falta de *feedback* e reconhecimento por parte dos seus superiores e, nesse sentido, pareceu pertinente dar continuidade ao trabalho já realizado, focando agora essencialmente o sistema de recompensas.

Assim, começa-se por analisar o sistema de recompensas implementado e se o mesmo é ou não percebido como eficaz pelos colaboradores. De acordo com Câmara *et al.*, (2013), a organização ao definir o sistema de recompensas deve ter em consideração vários aspetos, nomeadamente se o mesmo se encontra alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, se é financeiramente sustentável, se é considerado justo pelos colaboradores, e se a recompensa deve ser atribuída consoante o desempenho do colaborador e o contributo do mesmo para os resultados da empresa (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013).

Depois de conhecer o sistema de recompensas em uso, pretende-se explorar se as várias recompensas variam consoante a função/cargo, identificar as principais recompensas/benefícios

que os trabalhadores gostariam de obter, analisar a forma como o sistema de recompensas se articula com a satisfação e motivação e por fim, propor sugestões de melhoria.

O presente projeto é composto por seis capítulos. No primeiro capítulo é realizada a revisão da literatura que, através do estudo bibliográfico sobre o tema, pretende enquadrar conceitualmente a investigação a desenvolver. Será feita uma abordagem ao conceito de sistema de recompensas atendendo às suas características e aos seus objetivos assim como aos conceitos e principais teorias no domínio da motivação e satisfação.

No segundo capítulo será feita a apresentação da organização de que será alvo o estudo.

No terceiro capítulo serão apresentados o problema e os objetivos da pesquisa e a metodologia utilizada, ou seja, o método e instrumento utilizado na recolha dos dados, o respetivo tratamento, os procedimentos bem como os participantes.

No quarto capítulo será feita uma análise e discussão das vertentes do caso e, seguidamente, no quinto capítulo, serão apresentadas sugestões de resolução do caso.

O último capítulo será dedicado às principais conclusões e recomendações.

O projeto termina com a lista de referências bibliográficas que constituem a base da componente teórica do estudo realizado e com um conjunto de apêndices tidos como pertinentes para uma melhor compreensão do projeto.

Capítulo I - Revisão da literatura

1.1 Sistema de recompensas

Com o passar dos anos tem havido uma maior preocupação por parte das empresas com a gestão de recursos humanos, ou seja, com as políticas e práticas relacionadas com a gestão das pessoas (Deadrick & Stone, 2014). O sistema de recompensas e o seu potencial motivador tem atraído a atenção de investigadores e práticos no domínio da gestão de recursos humanos (Huselid, 1995; Savaneviciene & Stankeviciute, 2010).

Segundo Rocha (1997) antigamente as empresas apenas ofereciam aos seus trabalhadores o mínimo estipulado na regulamentação do trabalho no que se refere ao salário, à higiene e à segurança. Esta política de remunerações teve como consequência baixos níveis de motivação, de satisfação e de compromisso dos trabalhadores para com as organizações, levando a repensar o modo como os sistemas de recompensas eram concebidos.

Rito define e explica a pertinência do sistema de recompensas da seguinte maneira:

O sistema de recompensas integra a recompensa base, conhecida por salário ou vencimento, os incentivos ligados ao grau de performance obtido individual e em grupo e a recompensa indireta, os benefícios. Um bom sistema de recompensas é essencial para abandonar os velhos sistemas burocráticos, de baixa produtividade de forma a atingir níveis mais altos de eficiência (Rito, 2006, p.44).

Camara, por sua vez, define o sistema de recompensas como:

O conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade (Camara, 2000, p.87).

Por outro lado, Wood e Picarelli (1996, p.83), definem também o sistema de recompensas de uma organização como “um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais”, esta definição assemelha-se à definição anteriormente citada por Camara verificando-se em comum o alinhamento dos comportamentos com a estratégia da empresa.

Para complementar Miles refere que:

O sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios, que a organização coloca à disposição de seus membros, e os mecanismos e procedimentos pelos quais esses benefícios são distribuídos. Não apenas salários, pensões, férias, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também recompensas como garantia de segurança no cargo, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento e a várias formas de reconhecimento por serviços notáveis (Miles, 1975, p.129).

1.1.1 Objetivo do sistema de recompensas

De acordo com Peter Drucker (1994), a única vantagem competitiva sustentável, a longo prazo, são as pessoas. Logo, os principais objetivos deste sistema são atrair, reter e motivar os trabalhadores de elevado potencial, reconhecendo-os como o principal e maior recurso das organizações (Camara, Guerra & Rodrigues, 2013 p.444). Na mesma linha de raciocínio, Camara (2000) refere que o sistema de recompensas para atingir as metas esperadas deve estar vinculado à estratégia da empresa, deve ser bem-recebido e compreendido pelos trabalhadores e considerado justo, porque somente dessa maneira os trabalhadores podem ser orientados a atingir os objetivos organizacionais.

Assim e tal como refere Lawler III (1990), encontra-se consonância entre os autores de que o sistema de recompensas, desde que alinhado com os objetivos estratégicos da organização, é um ativo de sucesso da empresa.

Alguns autores (Bilhim, 2006; Camara *et al.*, 2007; Chiavenato, 2008; Cunha *et. al.*, 2010) destacam que os objetivos do sistema de recompensas são essencialmente três:

- I. Alinhar os comportamentos individuais com as metas da organização, de forma a alcançar os objetivos pretendidos;
- II. Alcançar e/ou manter um estado de igualdade, reforçando os bons comportamentos e evitando os comportamentos indesejados. Este objetivo ajuda a manter níveis de motivação elevados atraindo e retendo os melhores trabalhadores;
- III. Manter os custos controlados.

Além disso, os objetivos do sistema de recompensas (Chiavenato, 2008 citado em Bouça-Nova, 2013, p.17) “melhoram o comprometimento do pessoal, o aumento de produtividade e qualidade no trabalho, o controlo de custos laborais, o tratamento justo e equitativo às pessoas, o cumprimento da legislação laboral, o contributo para o alcance dos objetivos organizacionais e proporcionam um ambiente amigável e impulsionador de trabalho, estimulando a ambição por novos desafios organizacionais”.

Para outros autores (Ivancevich, 2007; Cunha *et. al.*, 2010; Milkovich *et al.*, 2011), são sete os principais objetivos do sistema de recompensas:

- I. Adequado: O sistema de recompensa deve cumprir os requisitos legais definidos pelo governo, sindicatos pela gestão;
- II. Justo: O sistema de recompensas deve garantir que cada trabalhador receba benefícios com base na sua dedicação, capacidade e desenvolvimento, reconhecendo-o como justo;
- III. Equilibrado: As recompensas devem distribuídas de maneira justa e uniforme;
- IV. Económico: Ao pagar um remuneração, a empresa deve fazê-lo de modo ponderado e conscientemente, sem exageros;
- V. Seguro: Os benefícios obtidos devem atender às necessidades básicas e proporcionar proteção e segurança aos trabalhadores;
- VI. Incentivador: A recompensa deve fomentar o aumento da produtividade e motivação dos trabalhadores;
- VII. Aceitável: O sistema de recompensas deve ser percebido pelo colaborador como adequado quer para si quer para a empresa.

Portanto, para que qualquer sistema de recompensas seja eficiente este deverá estar em conformidade com os propósitos e objetivos organizacionais, encorajando práticas que sejam compatíveis com os mesmos e que sejam percebidos pelos trabalhadores como adequados e justos. Se a organização não gerir bem esses conceitos de justiça / injustiça, isso poderá causar problemas, pelo que se torna importante recompensar com equidade (Bowditch & Buono 2000).

1.1.2 Tipologia das recompensas

O sistema de recompensas é complexo, não sendo possível definir um único modelo da política salarial e compensações. As recompensas aparecem frequentemente classificadas na literatura como extrínsecas e intrínsecas ou financeiras e não financeiras.

Segundo Camara (2011) podemos considerar como recompensas intrínsecas o reconhecimento, o clima organizacional e estilo de gestão, a oportunidade de desenvolvimento profissional e a autonomia e responsabilidade. Por outro lado, este autor aponta como recompensas extrínsecas o salário, os benefícios, o estatuto e as promoções. As recompensas intrínsecas conferem motivação e estão intimamente ligadas ao trabalho realizado, por exemplo: responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão de carreira. Este tipo de recompensas estabelece envolvimento e cria ligação entre o trabalhador e a empresa, pois dão sentido e importância ao trabalho que faz (Camara, 2011).

Mottaz (1985), por outro lado, propôs três dimensões de recompensas: social, organizacional e tarefa. As recompensas sociais referem-se às recompensas geradas pela interação com outras pessoas no local de trabalho, tais como as relações de apoio entre os colegas de trabalho e a supervisão. A dimensão organizacional refere-se às recompensas visíveis fornecidas pela organização para promover ou motivar a execução e manutenção de tarefas em equipa, tais como o salário, possibilidade de promoções, benefícios e condições de trabalho (Mottaz, 1985). Em contrapartida, a dimensão tarefa, resulta do próprio trabalho, e inclui características do posto de trabalho como possibilidade de exercer as suas competências e habilidades, autonomia, responsabilidade e *feedback* (Mottaz, 1985, Oldham & Hackman, 2010).

As recompensas podem ainda ser classificadas em função do seu cariz financeiro ou não financeiro (Spiro, Rich, & Stanton, 2009). As recompensas financeiras incluem o plano básico de compensação (salário, comissões, pagamento de bónus e benefícios extras). Por outro lado, exemplos de recompensas não financeiras são o enriquecimento e apoio no trabalho, prémios de reconhecimento como placas, certificados e troféus, oportunidade de promoção e apoio da cultura corporativa (Spiro *et al.*, 2009).

As recompensas financeiras são consideradas extrínsecas, pois referem-se aos reforços externos de natureza monetária e incluem benefícios diretos (os pagamentos que os funcionários recebem, a retribuição em dinheiro pela prestação de seus serviços) e indiretos (decorrentes dos acordos coletivos de trabalho e dos programas de benefícios da empresa).

As recompensas não financeiras não beneficiam os funcionários no sentido monetário e podem ser de natureza intrínseca ou extrínseca. As recompensas não financeiras extrínsecas são reforços externos que a organização utiliza para estimular o bom desempenho do profissional no trabalho que são mediadas fora da pessoa. São exemplos as oportunidades de promoções, o *status*, a participação na tomada de decisão, a formação e o desenvolvimento profissional, (Chiang & Birtch,

2006). As recompensas não financeiras intrínsecas são aquelas que envolvem experiências individuais como sentimento de competência ao realizar um bom trabalho e estão relacionadas com recompensas psicológicas. São exemplo a responsabilidade, a possibilidade de exercer as suas competências, a autonomia, a realização e a satisfação profissional (Chiang & Birtch, 2006).

Em suma, uma organização dispõe de várias formas de recompensar uma pessoa, desde um aumento salarial, uma recompensa, até a um simples elogio informal.

1.2 Motivação: conceito e principais teorias

Assim, e atendendo ao referido anteriormente torna-se importante analisar este constructo.

Moraes afirma que:

“A motivação está relacionada com o sistema cognitivo do indivíduo, sendo a cognição tudo aquilo ligado ao conhecimento a respeito de si e do ambiente. O sistema cognitivo inclui os valores pessoais e é influenciado por fatores físicos e sociais do ambiente e pela estrutura fisiológica, pelas necessidades e experiências anteriores do ser humano” (Moraes, 2000, p. 115).

Sendo os seres humanos diferentes uns dos outros, é certo que estes não fazem as mesmas coisas pelos mesmos motivos (Sirotenco, 2007), e a motivação é, precisamente, tudo aquilo que move as pessoas a fazerem qualquer coisa, ou seja, é o que as leva a empenharem-se com dedicação, esforço e energia naquilo que fazem.

Robbins (2005) acrescenta que a motivação é a persistência e os esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta ou objetivo. Logo, a maior dificuldade para as organizações é motivar os seus trabalhadores, tornando-os comprometidos de forma para atingir os objetivos. Assim é essencial perceber as motivações dos trabalhadores para que um gestor consiga alcançar a colaboração dos indivíduos (Griffin & Moorhead, 2006).

Resumindo, a motivação é um estado interior que ajuda a descrever os desejos, as ambições e as necessidades de um indivíduo e por se tratar de algo tão invisível, o conceito de motivação não é fácil de definir (Maio, 2016).

Encontramos vários modelos teóricos na literatura que buscam explicar a motivação, de forma a prever o comportamento humano (Mitchell, 1982).

Segundo Rosa (1994), podemos distinguir dois tipos de teorias da motivação: Teorias Clássicas e Teorias Contemporâneas. As primeiras visam essencialmente informar o gestor sobre a melhor forma de motivar os seus trabalhadores. Consideram-se incluídas nesta categoria os trabalhos de

Taylor e de McGregor. As Teoria Contemporâneas procuram uma explicação para os fenómenos inerentes ao ciclo motivacional, isto é, são modelos explicativos dos sistemas da motivação. São exemplos destas os trabalhos de Maslow, de Herzberg, de Alderfer e as teorias de processo (McClelland e Vroom).

De acordo com Cunha *et al.*, (2007), dentro das teorias de motivação contemporâneas podemos distinguir dois grandes grupos: Teorias de Conteúdo e as Teorias de Processo. As primeiras explicam a motivação através da análise dos fatores motivacionais enquanto que as teorias de processo analisam a forma como se processa a motivação.

Diante da variedade de teorias da motivação, seguidamente abordar-se-ão apenas aquelas que se relacionam diretamente com as recompensas e por isso, consideradas mais relevantes para enquadrar este projeto.

1.2.1 Teorias clássicas

1.2.1.1 Modelo de McGregor ou teoria X e Y

Em 1960 McGregor propõe a teoria do X e Y. Esta apresenta duas abordagens distintas e opostas dentro do ramo da gestão dos recursos humanos voltada para as organizações (Silva *et al.*, 2006). A Teoria X tem a sua fundamentação na premissa de que “o ser humano, de modo geral, tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível” (McGregor, 1992, p.41), e dada essas características, para atingir os objetivos organizacionais, as pessoas que não gostam de trabalhar, devem ser coagidas, controladas, dirigidas e ameaçadas com algum tipo de punição (Leite, 2013).

McGregor, observando a falta de consistência e inadequação da teoria X, formula a teoria Y. Na teoria Y, McGregor afirma que o homem comum não tem aversão ao trabalho e as pessoas são criativas, procuram ter responsabilidade e aspiram à realização profissional.

A teoria Y veio reforçar a ideia de que existe uma outra forma de gerir as organizações e de motivar os indivíduos, diferente da que era defendida pelas Teorias Clássicas (gestão baseada no controlo, supervisão, coesão e punição) (Camara *et al.*, 2001).

A estratégia proposta por McGregor é que a administração deve criar condições tais que os membros da organização, em todos os níveis, possam alcançar seus próprios objetivos, dirigindo seus esforços para os objetivos da organização, conforme se pode ver no Quadro 1.

Quadro 1 - Pressupostos da teoria X e Teoria Y, de Douglas McGregor

Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none">✓ O homem não gosta de trabalhar.✓ O homem tem necessidade de ser controlado e dirigido (não toma iniciativas pessoais);✓ O homem deve ser castigado, para dessa forma se obter dele o esforço que ira permitir atingir os objetivos da empresa;✓ O homem deseja, fundamentalmente, segurança, tem poucas ambições e procura fugir das responsabilidades;✓ O homem não gosta de mudanças.	<ul style="list-style-type: none">✓ O homem pode ver o trabalho de forma tão natural como descansar ou distrair-se;✓ O homem é capaz de se autodirigir e de se autocontrolar. Deseja atingir objetivos e tem capacidade de iniciativa;✓ O homem aceita responsabilidades, não as evita. Antes, procura-as desde que estejam de acordo com os seus objetivos;✓ O homem possui criatividade, imaginação e capacidade de decidir e resolver problemas;✓ O homem para além da segurança deseja ver satisfeita as suas necessidades sociais, de estima e de autorrealização.

Fonte: Camara *et al.*, (2001, p.96).

1.2.2 Teorias contemporâneas de conteúdo

1.2.2.1 A teoria das necessidades

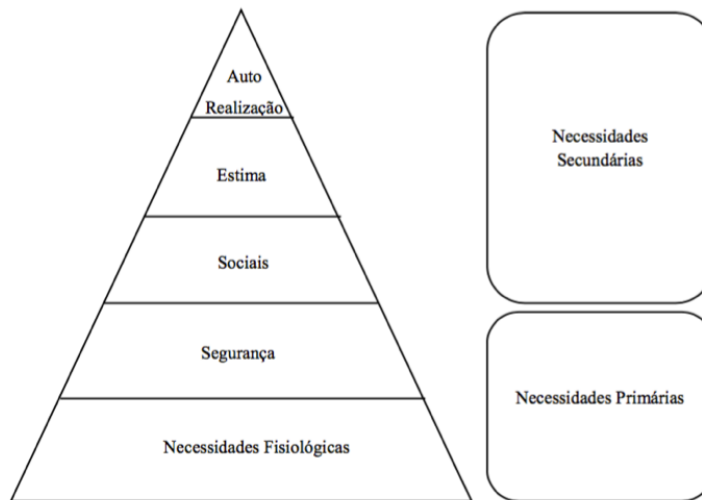
Em 1943, Maslow defende a teoria das necessidades que assenta em dois pressupostos: as pessoas são motivadas pelo desejo de satisfazer um determinado tipo de necessidades e estas necessidades são universais e estão organizadas de forma sequencial e hierarquizada. Ou seja, de acordo com este autor, a satisfação do ser humano é passível de ser disposta em cinco níveis em forma de pirâmide.

Maslow dividiu ainda essas necessidades em dois grupos: primárias e secundárias (Camara *et al.*, 1999) sendo que as necessidades mais elevadas só são satisfeitas quando as do nível imediatamente inferior se encontram também elas satisfeitas (Lopes, 2012).

Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, as chamadas necessidades primárias (necessidade fisiológica e de segurança); e no topo encontram-se as mais sofisticadas e intelectualizadas, as necessidades secundárias (necessidades de segurança, sociais, estima e autorrealização) (Chiavenato, 2000), conforme figura 1. Este autor defende que existem necessidades essenciais que precisam de ser preenchidas antes que outras mais complexas o sejam. Isto é, as empresas que procuram aumentar a satisfação dos seus trabalhadores deveriam

primeiramente ir de encontro às necessidades básicas antes de progredirem para as necessidades mais complexas (Leite, 2013).

Figura 1 - Pirâmide das necessidades



Fonte: Chiavenato, 2000, p.83

1.2.2.2 A teoria dos dois fatores (higiênicos e motivacionais)

Em 1959 Herzberg vem propor a teoria dos dois fatores, que classifica a satisfação e a insatisfação no trabalho. Este considera duas ordens de fatores associados à motivação: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais, sendo que os primeiros evitam a insatisfação enquanto os segundos conduzem à satisfação (Lopes, 2012).

Os fatores de motivação como o reconhecimento, as responsabilidades e a realização pessoal precisam de ser preenchidos para se chegar à satisfação. Por outro lado, os fatores higiênicos tais como as condições de trabalho, o salário e a qualidade da administração entre outros, estão associados a insatisfação. Dado que os fatores higiênicos e motivacionais são vistos como sendo independentes, é possível os trabalhadores não se sentirem satisfeitos, mas também não se sentirem insatisfeitos. Mais ainda, esta teoria defende que cada vez que as necessidades forem preenchidas, se tornará cada vez mais difícil atingir a satisfação do colaborador (Leite, 2013).

Os fatores motivacionais (intrínsecos) são os que efetivamente motivam quando estão presentes, pois geram satisfação, mas se não estiverem presentes não haverá grande insatisfação (o trabalho, em si, gera realização, reconhecimento, progresso, responsabilidade). Os fatores higiênicos (extrínsecos) estão vinculados ao conteúdo do cargo, à natureza da tarefa e aos deveres

relacionados com o cargo em si (condições de trabalho, administração da empresa, salário, relação com o supervisor, benefícios e incentivos sociais) (Ferreira, 2016).

Herzberg foi muito criticado, principalmente no que concerne ao tipo de amostra utilizada: engenheiros e contabilistas (Leite, 2013). Alvo de críticas foi também o seu método considerado limitado, por ser questionável e ter aplicado uma medida geral de satisfação (Ferreira, 2016). Todavia, em Cunha *et al.*, 2007 (p.83) pode ler-se que “a contribuição positiva de Herzberg decorre do facto de ter reconhecido no trabalho, em si mesmo, uma importante fonte de desenvolvimento humano”.

1.2.3 Teorias contemporâneas de processo

1.2.3.1 A Teoria da definição e fixação de objetivos

Esta teoria surge em 1984 sendo atribuída a Edwin Locke e Gary Latham que defenderam como principal fonte de motivação no trabalho o estabelecimento de metas, com um papel fundamental na determinação dos seus comportamentos (Lashley & Lee-Ross, 2003).

Segundo Locke e Latham, as metas mais difíceis, quando aceites, obtêm um melhor desempenho do que as metas fáceis impostas. Estes autores acreditam que o traçar de objetivos é a melhor forma de motivação, apesar de nem todos poderem definir objetivos próprios, por se encontrarem subordinados a uma organização (Rocha, 2010).

Segundo esta abordagem, o simples facto de existirem objetivos definidos vai influenciar a forma como a tarefa é executada e o resultado final obtido. Para tal, são necessárias algumas condições: aceitação-participação, *feedback* e recompensa. Quando um indivíduo aceita ou está comprometido com uma meta pré-estabelecida, acionará o esforço, a direção e a persistência que lhe permitirão alcançar os objetivos. Para aumentar a aceitação, a definição dos objetivos deve contar com a participação de todos os colaboradores. Para que a definição de objetivos se traduza em melhorias de desempenho, é necessário que as pessoas recebam informação regular sobre a eficácia do seu comportamento tendo como referência as metas estabelecidas (Cunha *et al.*, 2007).

Os autores desta teoria criaram então o acrónimo SMART representativo dos conceitos *specific*, *measurable*, *agreed* e *attainable*, *realistic* e *timed*, isto é, os objetivos terão de ser específicos, mensuráveis, acordados e alcançáveis, realísticos (mas difíceis) e com prazos estipulados (Oliveira, 2016).

Contudo a teoria não é isenta de críticas, tendo-se que ter em conta que “as condições de sucesso estão dependentes da aceitação desses objetivos por parte dos indivíduos, da participação conjunta na definição dos objetivos, da transmissão de *feedback* e da existência de recompensas” (Sousa, 2012, p. 16).

1.2.3.2 Teoria da equidade

Uma característica da vida em geral, e da vida organizacional em particular, é a necessidade de justiça. A teoria da equidade defende fundamentalmente a necessidade de justiça no local de trabalho (Cunha *et al.*, 2007).

A Teoria da Equidade foi desenvolvida em 1963 por Stacy Adams e explica que os indivíduos relacionam, não apenas a soma das suas recompensas, face aos seus esforços, mas também e sobretudo, com a relação destes montantes face ao que deviam receber pelo mesmo esforço e ainda face aos que os outros recebem nas mesmas condições. Para avaliar a justiça da relação entre os seus investimentos e ganhos, os trabalhadores recorrem a diversos termos de referência. Estes podem incluir o próprio, os colegas de trabalho da mesma organização ou pessoas que exercem funções semelhantes noutra organização. A equidade interna refere-se à comparação face a outros membros na mesma organização. A equidade externa acontece por comparação com pessoas de fora da organização (Tavares, 2006 citado em Martins, 2012).

A relevância desta teoria para o estudo da motivação reside no facto desta explicar a racionalidade do comportamento humano que não está associado às hierarquias de necessidades ou às forças motivadoras específicas nos indivíduos. Os trabalhadores estão mais dispostos a esforçarem-se se perceberem que um maior esforço levará mais facilmente a uma melhor recompensa, numa lógica de que, quem mais contribui, mais ganha. Por outro lado, se essa percepção não existir, a tendência será sentirem-se injustiçados e saírem da organização ou, em alternativa, reduzirem o seu rendimento, passando a trabalhar o mesmo que os colaboradores que, tendo menor desempenho, não são penalizados por isso (Cunha *et al.*, 2007).

1.2.3.3 Teoria das expectativas

A teoria da expectativa foi desenvolvida em 1964 por Victor H. Vroom. Este autor refere que a motivação para o trabalho depende da relação que existe entre três fatores: valência, instrumentalidade e expectativa. Para este investigador, em contexto de trabalho, estes três

elementos determinam as escolhas, as intenções e o nível de esforço dos colaboradores (Vroom, 1964). O modelo multiplicativo de Vroom esquematiza-se na seguinte equação:

$$\text{Motivação} = \text{Expectativa} \times \text{Instrumentação} \times \text{Valência}$$

Observando a fórmula importa explicar cada um dos conceitos que esta apresenta:

- **Expectativa:** segundo Davis e Newstron (1998) trata-se da força que o esforço realizado ao trabalho resultará na conclusão da tarefa, isto é, as pessoas acreditam que o esforço levará a um bom desempenho sendo que uma das forças que podem contribuir em termos das expectativas para o esforço no desempenho é a eficácia pessoal do indivíduo.

- **Instrumentalidade:** estabelece a relação entre o desempenho e o resultado alcançado. Por exemplo “o nível de desempenho é instrumental tendo em vista uma promoção” (Gomes & Borba, 2011, p. 289). Desta forma, um trabalhador que relacione ao aumento do seu desempenho uma recompensa, tenderá a atribuir uma instrumentalidade elevada associada ao resultado (Ferreira *et al.*, 2011).

- **Valência:** refere-se ao valor que um indivíduo coloca nas recompensas, como a função das necessidades, os objetivos, os valores e as preferências (Gomes & Borba, 2011).

Em suma, esta teoria mostra que as recompensas devem ser ajustadas aos valores de cada indivíduo e ter um efeito de incentivo para conseguirem ser motivadoras, por outras palavras, realça a necessidade de regras claras que relacionem o desempenho e a recompensa (Santos, 1999).

1.3 Satisfação

Ao longo dos anos, tem sido realizada uma extensa pesquisa sobre o conceito de satisfação, uma vez que se encontra relacionado à ideia de que um alto nível de satisfação leva a um aumento de produtividade, à redução de absentismo e a uma baixa taxa de rotatividade (Locke, 1976). Porém, como a satisfação varia de pessoa para pessoa, de motivo para motivo, e ao longo do tempo é um conceito difícil definição (Martinez & Paraguay, 2003).

Locke (1976, p.1300) define a satisfação no trabalho como “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho”.

Por sua vez, Al-Zu'bi (2010, p.103) refere que “a satisfação é uma atitude que as pessoas têm sobre os seus empregos e as organizações onde executam o seu trabalho”, e acrescenta ainda que a satisfação é fundamental para atrair e reter trabalhadores qualificados.

Por outras palavras, Robbins define este constructo referindo que:

A satisfação no trabalho, de uma maneira ampla, é a atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho, porém o trabalho de uma pessoa é muito mais do que as simples tarefas do dia-a-dia. As ocupações requerem interação com colegas e chefes, seguir regras e políticas organizacionais, obedecer a padrões de desempenho e conviver com condições de trabalho que, às vezes, estão aquém dos ideais. Isto significa que a estimativa de um empregado de quão satisfeito ele está com seu trabalho é um somatório de um número de elementos separados do trabalho (Robbins, 1998, p. 98).

Logo, é essencial garantir que os trabalhadores de uma empresa estejam dedicados e dispostos a dar o seu melhor pela empresa, e para tal estes deverão estar satisfeitos com o trabalho, pois só assim irão conseguir dar o melhor de si pela organização.

Para finalizar, Soares (2007) refere que alguns autores como Taylor defendiam que a satisfação dos trabalhadores dependia do dinheiro ganho, enquanto outros, como Mayo, defendiam teorias mais humanistas atribuindo a motivação e satisfação dos trabalhadores também ao objetivo de satisfazerem necessidades diversas, nomeadamente necessidades psicológicas e sociais do indivíduo.

1.4 Relação entre as recompensas e a motivação

Os estudos existentes revelam que as recompensas desempenham um papel fundamental na determinação do desempenho no trabalho e estão relacionados com o processo de motivação (Danish & Usman, 2010). As organizações frequentemente concedem recompensas e compensam os seus funcionários para aumentar o seu nível de motivação, desempenho e produtividade (Hijazi, Anwar & Mehboob, 2007).

Strickler (2006) afirma que para muitos líderes o melhor método para motivar os seus trabalhadores é através da atribuição de recompensas monetárias, o que originou diversos programas de bônus e prémios. Enquanto para outros líderes, estes incentivos financeiros contaminam as relações a longo prazo fomentando a competição interna (Strickler, 2006).

Em particular, quando um trabalho é estruturado e desafiador, os indivíduos tendem a estar entusiasmados com as suas atividades e interessados em concluí-las, na ausência de recompensas ou pressões externas (Deci, 1972; Kuvaas, 2006; Oldham & Hackman, 2010). Em contraste, a relação entre recompensas extrínsecas e a motivação intrínseca é contraditória.

Vários estudos têm apontado que apesar das recompensas financeiras em geral melhorarem a motivação extrínseca, ao mesmo tempo, têm-se mostrado prejudiciais à motivação intrínseca (Deci, 1972; Deci *et al.*, 1999; Gagné & Deci, 2005). Receber uma recompensa financeira por

determinado comportamento transmite ao trabalhador sobre o que fez e controla, ou tenta controlar, o seu comportamento futuro. O destinatário de uma recompensa financeira presume que se é subornado para fazer algo, então deveria ser algo que não quereria fazer (Camara, 2011). Segundo Deci (1972) quanto mais o indivíduo se sentir controlado, mais tenderá a perder interesse no que faz, ou seja, as recompensas financeiras diminuem a motivação intrínseca dos trabalhadores, especialmente quando o trabalho é avaliado individualmente como interessante.

No entanto, numa relação de trabalho remunerado é possível que as recompensas financeiras aumentem a motivação intrínseca ao contrário de reduzi-la. Deci *et al.* (1999) demonstraram que, se forem concedidas recompensas extrínsecas independentemente de qualquer compromisso com a tarefa, como pode ser o caso dos salários dos trabalhadores, ou quando as recompensas não são esperadas, como pode ser o caso de bônus inesperados, não afetam a motivação intrínseca. Obviamente, a interpretação deste resultado, que contradiz os estudos referidos anteriormente, localiza-se no domínio psicológico. Se um funcionário recebe uma recompensa financeira inesperada, depois de realizar a tarefa, isso pode levar a um aumento da sua autoestima ou da sua motivação intrínseca.

Assim, um aumento de salário ou outro incentivo externo pode, em certas circunstâncias, ser considerado uma apreciação do trabalho realizado pelos superiores e, portanto, tendem a aumentar o gosto ou interesse pelo trabalho (Osterloh *et al.*, 2002).

Alguns estudos revelam que, as recompensas não financeiras extrínsecas, como o reconhecimento, influenciam favoravelmente a motivação intrínseca mais do que as recompensas financeiras (Deci *et al.*, 1999 & Morrell, 2011). O *feedback* positivo, das tarefas que são executadas com qualidade, promove a motivação intrínseca quando comparado à ausência do mesmo ou em relação ao *feedback* negativo. As recompensas verbais, como os elogios, geralmente aumentam a motivação intrínseca por serem tipicamente inesperadas, mas sobretudo por estarem ligadas à percepção de competência (Deci *et al.*, 1999).

Segundo Van *et al.*, (2005), oportunidades de promoção ou preocupações com a carreira podem ter um efeito mais profundo na motivação intrínseca do que na compensação monetária, uma vez que as promoções também afetam as características inerentes ao trabalho. Além da possibilidade de aumentar os salários, a promoção também pode melhorar o status dos funcionários e trazer novos desafios, aumentando a motivação intrínseca.

Devido a esses resultados diferentes, é difícil determinar se recompensas financeiras realmente afetam a motivação intrínseca dos trabalhadores. No entanto, tem sido demonstrado que as

recompensas não financeiras (extrínsecas e intrínsecas) têm maior impacto positivo na motivação intrínseca do que as recompensas financeiras. Assim, as recompensas não financeiras têm vantagens únicas e torna-as um fator importante para explicar porque as pessoas permanecem numa empresa (Morrell, 2011).

Capítulo II – A organização: trajeto histórico do restaurante McDonald's Braga Gualtar

2.1 História da McDonald's

Atualmente, a McDonald's é a maior cadeia mundial de restaurantes de *fast food* de hambúrguer, servindo cerca de 68 milhões de clientes por dia em 119 países através de 35 mil locais de venda. Esta empresa iniciou a sua atividade nos Estados Unidos da América, em 1940, por Richard e Maurice McDonald. Em 1955, o empresário Ray Kroc ingressou na empresa como franquiado. Posteriormente comprou a cadeia de restaurantes dos irmãos McDonald e expandiu a rede para todo o mundo.¹

Em Portugal, a McDonald's abriu o primeiro restaurante no CascaiShopping a 23 de maio de 1991 e no ano seguinte o seu primeiro *McDrive*, em Setúbal. No ano de 1995 introduz a 'bica nacional', servida em chávana, no restaurante McDonald's Imperial, no Porto. Em 1998, foi aberto um restaurante no Parque das Nações, local onde se realizou a Expo 98 sendo que na altura era o maior da Europa. Em 1999, A McDonald's abre o seu primeiro restaurante no arquipélago da Madeira, no Funchal. No arquipélago dos Açores, o primeiro restaurante é aberto em 2006, na ilha de São Miguel, em Ponta Delgada. Em 2004 a McDonald's foi patrocinadora oficial do Campeonato Europeu de Futebol - UEFA EURO 2004 - que tinha Portugal como país anfitrião. No ano de 2007, é inaugurado o primeiro McCafé, no restaurante McDonald's D. Carlos I, em Lisboa.²

Quadro 2 - Curiosidade Mcdonald 's em 2017

Portugal	Europa	Mundo
<ul style="list-style-type: none">➤ Presente de norte a sul do país e ilhas;➤ 150 restaurantes McDonald's;➤ Emprega cerca de 6.000 colaboradores;➤ 38 franquizados, que gerem 80% dos restaurantes.	<ul style="list-style-type: none">➤ Presente em 40 países;➤ 7.100 restaurantes McDonald's;➤ Emprega 415.000 colaboradores.	<ul style="list-style-type: none">➤ Presente em 119 países;➤ 33.500 restaurantes McDonald's;➤ Emprega 1,7 milhões de colaboradores.

Fonte: Plataforma exclusiva a trabalhadores Mcdonald 's (ourlonge.pt)

¹ Fonte: <https://pt.wikipedia.org/wiki/McDonald%27s>

² Fonte: <https://www.mcdonalds.pt/mcdonalds/historia/>

Apresenta-se de seguida a missão, a visão e o compromisso estabelecidos pela marca e que são comuns a todos os restaurantes McDonald's Portugal.³

Visão

São uma organização em constante aprendizagem, que procura antecipar-se e responder às mudanças e necessidades do consumidor, dos funcionários e do sistema, com vista à constante evolução e inovação.

Ajudam os consumidores a construir melhores comunidades, apoiando a Fundação Infantil Ronald McDonald e utilizando a sua dimensão e recursos para ajudar a tornar o mundo num lugar melhor.

Missão

A principal missão é proporcionar oportunidades, promover talentos e desenvolver líderes. Acreditam que a formação e o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais são cruciais para assegurar o êxito a longo prazo.

Compromissos

Os seus consumidores são a razão da sua existência e o seu compromisso é oferecer-lhes produtos de elevada qualidade, a par de um serviço de excelência, num espaço limpo e acolhedor, com um ótimo valor. O objetivo é atingir a excelência no QSL&V (Qualidade, Serviço, Limpeza e Valor), junto de todos os consumidores, trabalhando, todos os dias, para serem o restaurante favorito. Regem-se e desenvolvem o seu negócio com base em valores como a justiça, honestidade e integridade.

2.2 Restaurante McDonald's Braga Gualtar

O restaurante McDonald's Braga Gualtar foi o segundo restaurante da marca a abrir na cidade de Braga, a 30 de Novembro de 1999. Com sede na Quinta dos Peões- Variante do Fojo, em Gualtar, este restaurante McDonald's está aberto, todos os dias, das 8h00 às 02h00, sendo que o *McDrive* se encontra aberto durante 24 horas.

³ Fonte: <https://www.mcdonalds.pt/sobre-a-mcdonalds-portugal>

O restaurante, encontra-se a ser operado em regime de franquia e atualmente, conta com 40 trabalhadores, entre os quais assistentes de gerência, coordenadores de equipa, treinadores entre outros cargos, como é visível na figura 3, no organograma da empresa. O restaurante dispõe de 108 lugares sentados entre a sala e a esplanada e oferece também um serviço de *McDrive*. Integra também as mais recentes tecnologias disponíveis ao serviço dos consumidores, nomeadamente quiosques multimédia que permitem realizar e pagar o pedido autonomamente e levá-lo numa área específica para o efeito. No exterior, conta ainda com uma área onde os mais novos podem brincar.

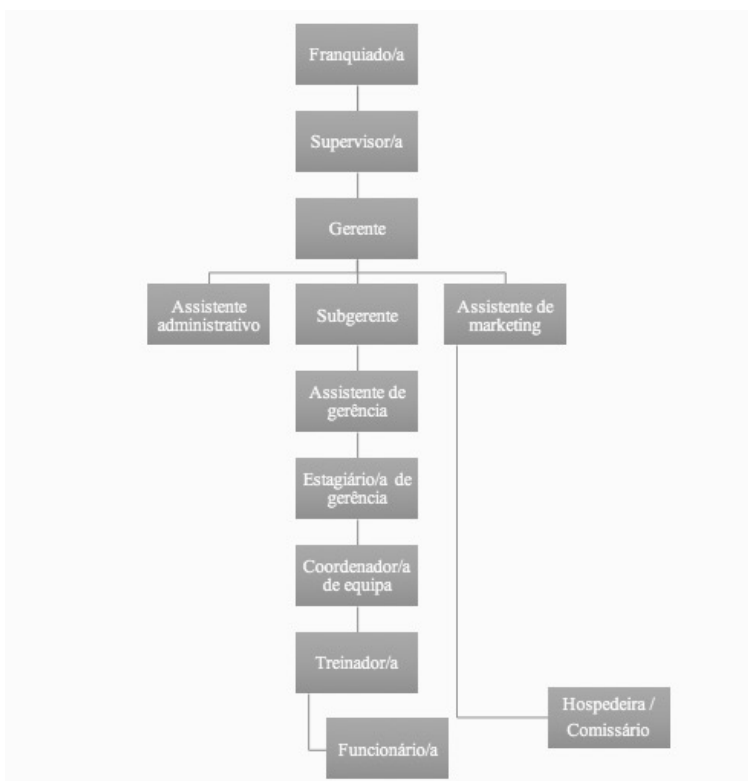
Figura 2 - Esplanada McDonald's Gualtar



Fonte: <http://www.portoenorte.pt/pt/onde-comer/mcdonald-s-braga-gualtar/>

Através da análise de documento internos da organização foi possível conhecer o organograma da empresa e respetiva descrição em detalhe das funções associadas a cada cargo.

Figura 3 - Organograma da empresa



Fonte: Documento interno

Como já foi referido, o restaurante em causa encontra-se em regime de franquia. O **franquiado** é responsável pelo restaurante tendo, no entanto, que respeitar e seguir normas estabelecidas pela marca.

O **supervisor** é responsável por supervisionar se as metas de vendas são atingidas assim como a rentabilidade e qualidade do negócio.

O **gerente do restaurante** é a pessoa que, como o nome indica, gere o restaurante e assegura o cumprimento das metas de vendas estabelecidas e o controlo dos recursos disponíveis (materiais e humanos), visando a rentabilidade e qualidade do negócio, conforme padrões e diretrizes estabelecidas pelo supervisor.

O **subgerente** tem também como tarefa assegurar o cumprimento das metas de vendas estabelecidas através do planeamento e do controlo dos recursos disponíveis (materiais e humanos), visando a rentabilidade e qualidade do negócio, conforme padrões e diretrizes estabelecidas pelo gerente de restaurante de modo a atingir resultados de excelência nas áreas da sua responsabilidade.

O **assistente de gerência** tem como responsabilidades gerir pessoas, produtos e equipamentos de modo a conseguir excelentes níveis de qualidade, serviço e limpeza nos turnos que lhe são atribuídos.

O **estagiário de gerência** tem como responsabilidade a coordenação de todo o processo de funcionamento do restaurante nos diferentes turnos, supervisionando a equipa conforme etapas e procedimentos estabelecidos.

O **coordenador de equipa** reporta e colabora com o responsável do turno na coordenação e no acompanhamento das tarefas de gestão diária (verificação do cumprimento de normas de segurança definidas, realização de inventários, entre outras funções), de abertura, transição e fecho do restaurante, de acordo com as etapas e procedimentos pré-estabelecidos.

O **assistente de marketing** é o profissional responsável por criar campanhas promocionais ou publicitárias, coordenando as ações de lançamento de novos produtos visando melhorar a imagem do restaurante e atingir as metas e objetivos estabelecidos.

As hospedeiras/comissários apoiam o gerente do restaurante no prosseguimento de todas as atividades de marketing local e interno, no sentido de dar a conhecer a imagem da McDonald's aos trabalhadores e aos clientes. Organiza todas as atividades internas, como festas de aniversário, programas de crianças e eventos em instituições locais.

O **assistente administrativo** tem como principais responsabilidades, a realização das atividades administrativas, tais como admissão e demissão dos trabalhadores, verificação de horas trabalhadas, elaboração diária dos mapas de movimentação bancária, receção, emissão e classificação de faturas de diversos fornecedores, elaboração de relatórios mensais e serviço geral de secretariado.

O **treinador** tem como principal função ensinar, acompanhar, monitorizar e avaliar os funcionários isto inclui formação teórico-prática sobre os procedimentos inerentes ao exercício da função e da operação do restaurante abarcando, desde a área de segurança alimentar, ao trabalho em equipa, às regras de higiene e limpeza visando garantir a existência permanente de uma equipa de trabalho produtiva e competente, através da qual se atinjam as metas e objetivos estabelecidos pela equipa de gestão do restaurante.

O **funcionário** deve trabalhar em equipa cumprindo todos os procedimentos de forma a garantir as normas de higiene e segurança no trabalho, realizando tarefas como atendimento ao cliente, preparação e confeção de alimentos, entre outras.

Capítulo III – Metodologia

Neste capítulo irá apresentar-se o problema e os objetivos da investigação, bem como as opções relativas à recolha de dados com vista à concretização dos objetivos da pesquisa. O enquadramento teórico apresentado no capítulo anterior permitiu adquirir conhecimentos essenciais para a fundamentação e desenvolvimento empírico do presente projeto.

3.1 Problema e objetivos de pesquisa

O problema identificado nesta organização são os elevados índices de turnover e absentismo que, no estudo realizado no contexto da licenciatura, revelaram ter como uma das principais causas o descontentamento dos trabalhadores em relação ao sistema de recompensas. A desmotivação crescente com o sistema de recompensas em vigor resultava, com frequência, na posterior saída da organização.

Assim, assume-se como objetivo geral da investigação analisar o sistema de recompensas em vigor na empresa da área da restauração, atentando na sua relação com a satisfação e motivação dos trabalhadores. No sentido de delimitar a investigação e conferir precisão ao objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar o sistema de recompensas da empresa em estudo;
- Explorar se as várias recompensas variam consoante a função/cargo;
- Identificar as principais recompensas/benefícios que os trabalhadores gostariam de obter;
- Analisar a forma como o sistema de recompensas se articula com a satisfação e motivação.
- Propor sugestões de melhoria

Nesta investigação, como já referido, será utilizada uma abordagem qualitativa utilizando a entrevista como técnica de recolha de dados.

O método utilizado será o estudo de caso, visto tratar-se da melhor forma de atingir os objetivos. Ponte define o estudo de caso como:

Uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse (Ponte, 2006, p.2).

Esta metodologia tem a vantagem de produzir informação de simples entendimento, possibilitando uma melhor compreensão do fenómeno e permitir ao investigador o foco sobre o ponto de interesse. No entanto, é necessário ter atenção e algum cuidado, uma vez que esta “apresenta como desvantagem o facto de poder haver uma manipulação inconsciente dos dados por parte do investigador, pois as perceções de quem dirige o estudo podem influenciar as conclusões a que se chega. Por sua vez, as conclusões a que se chega não são generalizáveis, não sendo possível a extrapolação para outras organizações ou outras situações. Há que ter em conta que a investigação se debruça sobre um determinado acontecimento específico e, muitas das vezes, único tendo em conta a realidade organizacional onde se insere” (Rosa, 2012 p.25).

3.2 Procedimento e participantes

Inicialmente, foi solicitada autorização no sentido de proceder ao estudo na empresa. Sendo que a organização revelou abertura para a realização das entrevistas, estas foram realizadas fora do horário de trabalho ou em momentos de pausa dos colaboradores.

De salientar que, antes da entrevista, foi dada aos entrevistados informação relevante acerca do objetivo do estudo e do tipo de participação pretendida, tendo-se assegurado o anonimato e a confidencialidade dos dados.

As entrevistas foram realizadas individualmente e feitas pessoalmente, com a preocupação de serem realizadas num local silencioso, para que nada pudesse interromper o decorrer da entrevista.

Foi pedido o consentimento aos entrevistados para gravar a entrevista para posterior transcrição e análise de conteúdo, conforme apêndice 1.

3.2.1 Amostragem

Na seleção dos entrevistados optou-se por utilizar a amostragem por conveniência. As amostras por conveniência são aquelas nas quais os elementos da população são escolhidos de acordo com sua disponibilidade em participar no estudo ou do interesse do pesquisador (Scheaffer *et al.*, 1996). Este tipo de amostragem é formado por indivíduos de fácil acesso e que estão presentes num determinado local a um determinado momento (Fortin, 1999). Durante essa seleção foi tida em consideração a idade e foram excluídos os trabalhadores que exerciam a sua atividade na empresa há menos de 6 meses, por se encontrarem num processo de integração. O número de participantes obteve-se pela saturação da informação, isto é, atingido o ponto em que os

entrevistados não acrescentavam mais informações relevantes àquela que já tinha sido transmitida nas entrevistas anteriores.

O método de amostragem ideal é aquele que obedece aos princípios de saturação e de diversidade. O princípio de saturação significa que devemos deixar de fazer entrevistas quando a informação que nos é dada pela pessoa que estamos a entrevistar se diferencia muito pouco da anterior, ou seja, deixamos de fazer entrevistas quando a última entrevista não dá informação adicional em relação à penúltima (Guerra, 2006). Desta forma, o princípio de saturação cumpre duas funções gerais: “indica em que momento o investigador deve parar a recolha de dados” e “permite generalizar os resultados ao universo de trabalho (população) a que o grupo analisado pertence” (Guerra, 2006, p.42). O princípio da diversidade “relaciona-se com a garantia de que a utilização das entrevistas se faz, tendo em conta a heterogeneidade dos sujeitos (ou fenómenos) que estamos a estudar” (Guerra, 2006, p.40-42). Isto significa que temos que testar e procurar se não há outras variáveis importantes para o estudo, que não estão presentes nas pessoas entrevistadas.

3.3 Métodos e instrumento de recolha de dados

No processo de investigação, a recolha de dados é a fase mais prática, pois permite a aproximação do investigador à realidade em estudo. Como já referido, a entrevista foi o método utilizado na recolha de dados.

3.3.1 Entrevista semiestruturada

Segundo Bogdan e Biklen (1994, p.134), a entrevista adquire bastante importância no estudo de caso, pois através dela é possível a aproximação com a realidade organizacional e observar a forma como as pessoas interpretam as suas vivências pois “é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem da própria pessoa, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos do mundo”.

Neste caso, foi aplicada uma entrevista semiestruturada que permitiu, de uma forma mais eficaz, a recolha de informação adequada para cumprir com os objetivos previamente propostos. As entrevistas semiestruturadas (ou semidiretivas, de acordo com Quivy & Campenhoudt 1992), permitem que o entrevistado tenha alguma liberdade para expressar as suas opiniões com liberdade de tempo e de palavras, sublinhando os aspetos que considere mais relevantes.

A entrevista abordou fundamentalmente os seguintes tópicos:

- Caracterização da Empresa;
- Caracterização do sistema de recompensas: componentes; pontos fortes e fracos; diferenças consoante as funções;
- Relação entre o sistema de recompensas e a satisfação e motivação;
- Sugestões de melhoria do sistema de recompensas.

No entanto, e de acordo com o autor Gil (2008), convém ter em conta que esta técnica apresenta além das inúmeras vantagens também alguns inconvenientes, conforme síntese apresentada no quadro 3.

Quadro 3 - Vantagens e inconvenientes da entrevista segundo Gil, 2008

Vantagens	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none">✓ É uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade;✓ Não exige que a pessoa entrevistada saiba ler e escrever;✓ Possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas;✓ Possibilita a obtenção de maior número de respostas, posto que é mais fácil deixar de responder a um questionário do que negar-se a ser entrevistado;✓ Oferece flexibilidade muito maior, visto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas.	<ul style="list-style-type: none">✓ O fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes;✓ A falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas que lhe são feitas;✓ Inabilidade ou mesmo incapacidade do entrevistado para responder adequadamente, em decorrência de insuficiência vocabular ou de problemas psicológicos;✓ A influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado.

Fonte: Elaboração própria, baseada em Gil (2008)

Foram realizadas 15 entrevistas todas individualmente, onde as primeiras serviram como um pré-teste com o objetivo de verificar a pertinência das questões de forma a atingir os objetivos pretendidos, identificar problemas de compreensão das mesmas por parte dos inquiridos e a existência de algum ajuste na redação final do guião.

O pré-teste foi um parâmetro importante no momento inicial da recolha de dados, na medida em que até à obtenção final do questionário, este foi sujeito a algumas alterações. Inicialmente, com base da revisão da literatura, formularam-se questões que se consideravam importantes para atingir os objetivos de pesquisa. Este esboço foi analisado pelo orientador que fez sugestões de melhoria em algumas questões de forma a tornar a entrevista mais clara e objetiva.

Posteriormente foi realizado o pré teste com três participantes, tendo-lhes sido explicado o objetivo do mesmo e solicitada a sua opinião sobre a entrevista, o tempo dispensado e eventuais dificuldade ou dúvidas nas questões aplicadas. Tendo em conta o *feedback* obtido, verificou-se que as questões eram compreensíveis e fáceis de responder, não se tendo registado qualquer problema, logo não foi realizado mais nenhum ajuste ao guião. Assim, o pré-teste teve única e exclusivamente essa função, não se tendo procedido à sua transcrição.

O tempo médio da duração das entrevistas foi de aproximadamente 35 minutos, tendo 25 minutos a mais breve e 50 minutos a mais longa.

Com as entrevistas foi possível conhecer a perspetiva dos colaboradores (com e sem funções de chefia) relativamente a um conjunto de informações que interessava recolher.

3.3.2 Instrumento de recolha de dados

A recolha de informação foi realizada através do recurso a dados primários e secundários. Os dados primários foram recolhidos através do guião da entrevista. Os dados secundários foram recolhidos através da análise documental.

3.3.2.1 Descrição do guião da entrevista

Quadro 4 - Dimensões e variáveis

Dimensões	Variáveis
Caraterização pessoal	- Idade; - Sexo; - Escolaridade; - Cargo exercido.
Caraterização Profissional	- Motivação; - Tarefas desafiadoras;

	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente de trabalho (Rivalidades E/ou concorrência entre os trabalhadores); - Condições de trabalho; - Confrontos sociais (greves, distúrbios).
Caracterização do sistema de recompensas	<ul style="list-style-type: none"> - Salário; - Perceção de justiça (salário, progressão de carreira); - Prémios/ comissões; - Perceção de igualdade nos processos de promoção.
Sugestões de melhorias	<ul style="list-style-type: none"> - Mudanças no sistema de recompensas; - Principais mudanças que deveriam acontecer no funcionamento da organização; - Medidas que o restaurante deveria tomar de forma a motivar os trabalhadores.

Fonte: Elaboração Própria

Os guiões das entrevistas (ver apêndice 2 e 3) foram elaborados de forma a obter um melhor conhecimento do sistema de recompensas implementado na organização e a sua relação com a satisfação e motivação dos trabalhadores, tendo como finalidade dar resposta aos objetivos de estudo.

Este está organizado da seguinte forma: a primeira parte está dedicada à caracterização pessoal e profissional do entrevistado, nomeadamente a idade, o sexo, a escolaridade e o cargo exercido.

De seguida, analisa-se a perceção acerca do contexto de trabalho nomeadamente, a motivação, as condições e o ambiente de trabalho.

Posteriormente, é elaborado um conjunto de questões que visam conhecer a perceção dos entrevistados em relação ao sistema de recompensas, especificamente o salário, os processos de promoção e progressão de carreira, entre outros.

A última secção destina-se à sugestão de melhorias a tomar quer no sistema de recompensas implementado quer no funcionamento do próprio restaurante de forma a motivar os seus trabalhadores.

Para cada um dos grupos de entrevistados, equipa de gestão e funcionários, foi elaborado um guião de entrevista diferente de forma a explorar os conhecimentos e experiências de cada um dos entrevistados cuja finalidade é perceber a perspetiva da empresa vs perspetiva dos trabalhadores em relação ao sistema de recompensas implementado.

As dimensões apresentadas anteriormente aplicam-se aos dois guiões, contudo foram realizados alguns ajustes consoante os inquiridos tenham ou não funções de gestão.

O guião elaborado para os funcionários foca-se, essencialmente, em perceber a perspetiva destes em relação ao sistema de recompensas implementado cujas consequências refletem na sua motivação. Por outro lado, o guião direcionado à equipa de gestão, pretende essencialmente verificar como os gestores percecionam as decisões e estratégias da organização no que se refere ao sistema de recompensas implementando dando destaque a questões como a progressão de carreira, a justiça de tratamento, o reconhecimento transmitido pelo trabalho efetuado entre outros aspetos e, como isso afeta a motivação da equipa e posterior desempenho laboral.

3.3.2.2 Análise documental

Qualquer investigação para que tenha o mínimo de legitimidade e credibilidade deve ser sempre fundamentada numa análise de documento, seja ele de carácter público ou privado (Faria, 2015).

A pesquisa documental caracteriza-se pela “busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, entre outras matérias de divulgação” (Oliveira, 2007, p. 69).

No caso da presente investigação, foi também realizada uma análise documental a variados documento internos, nomeadamente registos de arquivo que permitiu conhecer a história, a estrutura e o modo de funcionamento da instituição e facilitaram o trabalho de caracterização da organização ao nível do número de colaboradores, funções, formação académica, idade e habilitações literárias.

Foram também utilizadas informações disponíveis numa plataforma da empresa e na *intranet*. Esta análise permitiu conhecer os valores, missão bem como os objetivos da instituição. Permitiu também conhecer o organograma da empresa e respetiva descrição em detalhe das funções associadas a cada cargo, isto é, a descrição do cargo (o que faz), da periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para a execução dessas tarefas (como faz), os objetivos do cargo (por que o faz).

Em resumo, é um levantamento escrito dos principais aspetos significativos do cargo/ função, dos deveres e responsabilidades envolvidos, a quem deverá o colaborador reportar e quem poderá, em caso de ausência, assumir a sua posição.

Esta pesquisa torna-se importante no sentido que interessava entender a cultura organizacional da empresa de forma a interpretar atitudes, comportamentos e relações existente entre subordinados e chefias bem como, os processos formais e informais de comunicação e, a forma como ela influencia o trabalho.

Ainda que essas questões fossem abordadas através da entrevista, o facto de se tratar de medidas de autorrelato determina que estivéssemos a lidar com “aquilo que os sujeitos dizem fazer” e não, de modo objetivo, com “aquilo que os sujeitos fazem”.

3.4 Tratamento dos dados

As informações recolhidas nas entrevistas foram analisadas através da análise de conteúdo. A análise de conteúdo foi feita de acordo com a análise categorial, através da análise e interpretação da mensagem e procedendo ao agrupamento e comparação do sentido dos dados considerados mais importantes para o que se pretende estudar. Guerra (2006 p. 69) refere que a “análise de conteúdo pretende descrever as situações, mas também interpretar o sentido do que foi dito”.

Dado isto, no capítulo IV, foi realizada uma discussão de resultados onde se relaciona a informação obtida com a fundamentação teórica, procurando dar um contributo prático de forma a melhorar o sistema de recompensas em vigor na organização em estudo.

3.4.1 Análise de conteúdo

Berelson (1952) citado por Vala (1986, p.103) define a análise de conteúdo como “uma técnica de investigação para a descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo manifesto da comunicação com a finalidade de interpretação”. Na definição de Bardin (1977, p.42), a análise de conteúdo consiste num “conjunto de técnicas de análise de comunicação que traduzem procedimentos sistemáticos e objetivos do conteúdo das mensagens, para obter indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e receção das mensagens”.

Para Vala (1986), assim como para Guerra (2006), este tipo de análise passa por cinco processos:

- I. Delimitação dos objetivos e definição de um quadro de referências teórico orientador da pesquisa;
- II. Constituição de um *corpus* (onde conste o conteúdo das entrevistas realizadas);
- III. Criação de categorias/conceitos;
- IV. Definição de unidades de análise;
- V. Quantificação.

Segundo Bardin (2004) esta técnica deve percorrer três fases cronológicas, sendo elas:

- I. Pré-análise;
- II. Exploração do material;
- III. Tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Embora não haja uma forma ideal de fazer a análise de conteúdo, a mesma exige que exista sempre sistematização e coerência, tendo em conta o objetivo do estudo. É importante ressaltar que a escolha dos dados a serem analisados, deve obedecer às seguintes regras:

- **Exaustividade:** refere-se a respeitar todos os componentes constitutivos do corpus. Bardin (1977) descreve este preceito concentrando-se no fato de que um comportamento exaustivo significa que não importa qual seja a causa, nenhum elemento dele deve ser excluído da pesquisa.
- **Representatividade:** no caso da seleção original uma grande quantidade de dados, pode efetuar-se uma amostra, desde que o material seja adequado. A amostragem diz-se rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial (Bardin, 2011).
- **Homogeneidade:** os documentos retidos devem ser homogêneos, seguir critérios precisos de escolha e não apresentar demasiada singularidade fora dos critérios.
- **Pertinência:** significa verificar se a fonte documental corresponde adequadamente ao objetivo proposto pela análise (Bardin, 1977), ou seja, esteja concernente com o que se propõe o estudo.

A análise de conteúdo das entrevistas foi realizada nos meses de fevereiro e março. Assim que transcritas as entrevistas, as mesmas foram novamente “ouvidas” para confirmar que nenhuma informação relevante fosse ignorada. Posto isto, foi feita uma pré-análise do material recolhido e corrigidos alguns erros com o intuito de que as entrevistas pudessem ser lidas e compreendidas. A análise e o tratamento das informações recolhidas foram feitos com o auxílio do livro Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo de Isabel Guerra (2006).

Inicialmente foi feita uma leitura flutuante sob a primeira entrevista, a mesma foi imprimida e analisada ao pormenor, selecionando em cada parágrafo as problemáticas e as temáticas presentes e numa segunda parte foi feito o mesmo processo em todas as entrevistas realizadas.

Em seguida, foi feita a sinopse de todas as entrevistas com o auxílio do sistema de operacionalização dos conceitos, com os seguintes tópicos: subcategorias, excertos da entrevista e análise, e para tal, foram selecionadas as palavras e frases do discurso do entrevistado que se adequavam à categoria correspondente. Posteriormente foi feito o resumo dos principais tópicos das respostas compilado numa matriz que permitiu agrupar a informação mais importante retida das entrevistas, de forma a facilitar a sua localização, os excertos foram identificados por número de entrevista (ex. E1) e questão (ex. Q3). Esta apresentação dos dados obtidos teve como objetivo segmentar por temas as respostas dadas, para uma melhor análise e comparação das mesmas, permitindo assim uma mais eficiente organização dos dados.

No entanto, e sendo que se trata de um projeto cujo objetivo é perceber como a empresa em estudo define e estrutura o seu sistema de recompensas e se este reflete satisfação e motivação juntos dos trabalhadores bem como a identificação de propostas de melhoria, torna-se pertinente debruçar esta análise apenas na subcategoria “motivação” e nas categorias “avaliação do sistema de recompensas implementado” e “sugestões de melhoria”, de forma a que a discussão de resultados não seja fastidiosa e não se distancie do objetivo definido inicialmente.

Feita a exploração do material e o tratamento da informação, e com as bases já assentes, procedeu-se à análise em profundidade das sinopses.

De seguida, é feita a apresentação os dados recolhidos, fazendo uma análise das opiniões presentes nas entrevistas, que levaram a determinados resultados, e à discussão dos mesmos. Cabe, no entanto, referir que sendo este trabalho um estudo de caso, não é possível, nem nunca foi o propósito, chegar a conclusões generalizáveis a outros contextos.

Capítulo IV- Análise e discussão das vertentes do caso

Este capítulo começa com uma breve caracterização dos participantes que serviram para a recolha de informação do presente estudo. De seguida, pretende-se dar a conhecer os resultados obtidos e interpretar os mais significativos, em função dos objetivos específicos definidos e realizar a respetiva discussão. Da análise de conteúdo das entrevistas resultaram três categorias que correspondem aos blocos temáticos do guião da entrevista sendo eles: caracterização do sistema de recompensas, caracterização profissional e sugestões de melhoria.

A categoria mais desenvolvida ao longo das entrevistas foi relativa à caracterização do sistema de recompensas implementado resultando num maior conjunto de subcategorias.

Nos próximos subcapítulos vamos analisar cada categoria e subcategorias que sintetizam as ideias chave das unidades de registo de cada entrevista.

4.1 A Caracterização pessoal e profissional dos entrevistados

Como já referido, foram realizadas 15 entrevistas, uma vez atingida a saturação da informação.

Dos 15 trabalhadores entrevistados, quatro desempenham cargos de chefia, o que corresponde a 50% dos trabalhadores que assumem este cargo na organização, sendo os restantes entrevistados funcionários ou treinadores. Os treinadores, como já mencionado na descrição de funções, têm como função suplementar ensinar, acompanhar, monitorizar e avaliar os funcionários. No que respeita ao género, registou-se uma participação relativamente homogénea, com uma ligeira predominância de respondentes do sexo masculino. Ou seja, oito dos inquiridos são homens e os restantes sete são do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 19 e os 32 anos, tratando-se assim de uma população bastante jovem.

Verifica-se também que, em termos de habilitações literárias, seis dos inquiridos referem ter a escolaridade mínima obrigatória (12ºano), sendo os restantes licenciados ou a frequentar o ensino superior, conforme quadro 5.

Quadro 5 - Caracterização pessoal e profissional dos entrevistados

Cargo Exercido	Idade	Género	Escolaridade	Entrevista correspondente
Funcionário	23	Feminino	Licenciada	Entrevista 1 (E1)
Funcionário	22	Masculino	12ºano	Entrevista 2 (E2)
Funcionário	19	Masculino	12ºano	Entrevista 3 (E3)

Funcionário	27	Feminino	Licenciada	Entrevista 4 (E4)
Funcionário	24	Feminino	12º ano	Entrevista 5 (E5)
Treinador	28	Feminino	Licenciada	Entrevista 6 (E6)
Funcionário	19	Feminino	12ºano	Entrevista 7 (E7)
Treinador	19	Masculino	Frequentar ensino universitário	Entrevista 8 (E8)
Funcionário	24	Masculino	Frequentar ensino universitário	Entrevista 9 (E9)
Treinador	27	Feminino	Licenciada	Entrevista 10 (E10)
Funcionário	21	Masculino	Frequentar ensino universitário	Entrevista 11 (E11)
Assistente de Gerência	32	Feminino	Licenciada	Entrevista 12 (E12)
Assistente de Gerência	29	Masculino	Licenciado	Entrevista 13 (E13)
Coordenador de Equipa	20	Masculino	12ºano	Entrevista 14 (E14)
Coordenador de Equipa	25	Masculino	12ºano	Entrevista 15 (E15)

Fonte: Elaboração Própria

4.2 Caracterização do sistema de recompensas implementado

Nesta secção pretende-se abordar os primeiros três objetivos propostos para este projeto, isto é, caracterizar o sistema de recompensas, verificar se as recompensas variam consoante o cargo e quais os principais benefícios que os trabalhadores gostariam de obter.

Durante a análise de conteúdo, desta categoria resultaram seis subcategorias: falta de conhecimento acerca do SR, remuneração atribuída, sentimento de recompensa, benefícios desejados, progressão de carreira e distinção.

4.2.1 Falta de conhecimento acerca do SR

Antes de mais, é importante referir que, durante as entrevistas, foi notório que a maioria dos funcionários detinha pouco conhecimento acerca do sistema de recompensas oferecido e dos objetivos organizacionais. Um dos entrevistados refere que os gestores deveriam ser “*mais explícitos no modo em como avaliam os trabalhadores já que muitos trabalhadores nem sabem quem e como se escolhe o vencedor*” (E2, Q20). Outro colaborador afirma que “*não somos bem informados sobre os princípios do sistema*” (E7, Q19) e que “*há falta de informação sobre a escolha do funcionário, sobre o que temos de fazer e como é elegido*” (E7, Q17).

Estas observações sugerem, desde logo, que a empresa não alinha os objetivos organizacionais com os trabalhadores comprometendo, desta forma, o desempenho da organização. Alguns entrevistados revelam inclusive desconhecer a quem se devem reportar quando pretendem

resolver algumas questões, como é o caso do entrevistado 4: “*por vezes queremos tratar de um assunto e não sabemos a quem nos dirigir*” (E4, Q11). De acordo com Cunha *et al.*, (2007) e Chiavenato (2009), é fundamental que os trabalhadores se sintam comprometidos com a empresa e sejam informados com o que acontece na mesma e para isso é necessário que possuam a informação necessária para realizar o seu trabalho.

4.2.2 Remuneração atribuída

Analisando os resultados obtidos, é possível verificar que o pilar central do sistema de recompensas assenta no tempo de serviço e no cargo, que determina o salário base, mas a esta componente são associados outros incentivos. O entrevistado 12 explica que “*o salário é diferente consoante o diferente cargo que se ocupa na empresa, quanto mais alto o cargo, maior o vencimento*” (E12, Q12).

No que respeita à componente variável das remunerações verifica-se que a empresa atribui o prémio de desempenho trimestral e anual que assenta na *performance* do trabalhador, prémios de assiduidade e fecho entre outros prémios associados a funções extra e com determinado grau de responsabilidade, nomeadamente o prémio de treinador e de relações públicas.

Como explica o entrevistado 8 “*por ano são então distinguidos cinco funcionários pelo seu bom trabalho (...) Prémio de funcionário do trimestre: (...) Prémio de funcionário do ano: (...). Depois ao longo ano vamos tendo mais alguns prémios: Prémio de assiduidade: reconhecem os funcionários (...) Prémio de fecho atribuído aos funcionários que efetuam as limpezas de fecho do restaurante ao sábado e domingo. Prémio de formador: Este prémio é atribuído àqueles encarregues de dar formação a outros funcionários*” (E8, Q12). Além disso, a empresa atribui alguns benefícios como mencionado pelo entrevistado 14: “*além do salário os elementos da equipa de gestão têm também um prémio anual de desempenho, seguro de saúde e prémio de fecho*” (E14, Q11).

De acordo com Lacombe (2005, p.147) a remuneração é a “soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados: salário, gratificações adicionais (por periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno e horas extra), bem como todos os benefícios financeiros, como prémios por produtividade, participação nos resultados e opção de compra de ações, entre outros”.

Este aspeto está de acordo com o que se passa na empresa em estudo, que para além da remuneração base, oferece incentivos para os resultados alcançados, bem como um pacote de

benefícios que, na perspectiva da empresa tornam a remuneração oferecida mais competitiva. De acordo com o entrevistado 12, que exerce funções de chefia: *“ todos são avaliados, diariamente, pela equipa de gestão, e nós tentando sempre que possível premiar o seu desempenho. São também desenvolvidos vários concursos pela marca, exclusivos para colaboradores, onde podem ganhar outros prémios. Penso que estas iniciativas criadas pela empresa permitem aos colaboradores terem alguns privilégios que outras empresas não oferecem”* (E12, Q8).

4.2.3 Sentimento de recompensa

A perspectiva da empresa, acima referida, não parece estar alinhada com a dos trabalhadores pois alguns entrevistados não entendem as práticas remuneratórias como justas e compensatórias. A título de exemplo, o entrevistado 3 afirma o seguinte: *“somos pouco recompensados e não existe reconhecimento”* (E3, Q14) enquanto o entrevistado 5 considera *“injusto estarmos a dar o nosso melhor e não reconhecem o nosso esforço. Os nossos colegas não estão motivados e não cooperarem connosco e depois acabamos por trabalhar o dobro.”* (E5, Q14). Na mesma linha de raciocínio o entrevistado 5 remata afirmando que *“uma empresa multinacional com tanto lucro devia pagar muito mais aos funcionários. Julgo que seria compensatório para ambas as partes uma vez que o funcionário sentir-se-ia muito mais recompensado e conseqüentemente realizado aumentando, desta forma, a sua produtividade”* (E5, Q8). Estudos desenvolvidos por Osterloh *et al.*, (2002) sugerem a existência de uma relação positiva entre recompensa, sentido de realização e produtividade, isto é, um aumento salarial pode, em certas circunstâncias, significar uma apreciação do trabalho realizado e tendem a aumentar interesse pelo trabalho.

Os trabalhadores referem que se sentem pouco ou nada recompensados com o sistema de recompensas implementado considerando que, dada a falta de mão de obra e a falta de empenho de outros colegas, por vezes têm de realizar o trabalho de mais de uma pessoa não recebendo qualquer recompensa por esse esforço. Exemplificando o entrevistado 6 referiu que *“há dias que trabalhamos por três e ninguém reconhece esse esforço”* (E6, Q14), enquanto o entrevistado 8 completa dizendo que *“tendo em conta todo trabalho que eu presto nesta empresa, sei que não sou corretamente recompensado. Muito trabalho e pouca mão de obra faz com que os funcionários tenham de fazer mais do que um posto de trabalho”* (E8, Q14). Opinião oposta tem o entrevistado 11, também ele colaborador sem funções de chefia, ao afirmar que *“sinto-me bem recompensado,*

quando pelo simples facto de chegar a horas ao trabalho ter o prémio de assiduidade, penso que seja algo bom e que mantém os funcionários motivados de modo a não existir atrasos no trabalho” (E11, Q14).

Outros colaboradores mencionam que existe uma grande falta de *feedback* e reconhecimento por parte dos superiores resultando na sensação de que *“a realização de um bom trabalho não é apreciada nem mesmo sequer notada”* (E9, Q14). Cooper (2001) afirma que o *feedback* tem um papel informativo, de reforço e de motivação, aumentando *“a capacidade das pessoas para modificar e mudar o seu comportamento, permitindo-lhes tornar-se mais eficazes no que fazem”* (Cooper, 2001, p. 197).

Existe, na opinião de vários entrevistados, falta de justiça e imparcialidade aquando da tomada de certas decisões, o que acaba por contribuir para uma difícil retenção dos mesmos. Como reportado pelo entrevistado 6 *“o reconhecimento e recompensa depende sempre da opinião dos elementos da equipa de gestão e isso nem sempre é o mais certo e justo. As relações de amizade fora do trabalho acabam por influenciar certas decisões”* (E6, Q8). Na opinião do entrevistado 9 a estipulação de critérios era essencial para garantir um maior rigor e justiça, que afirma: *“creio que deveriam definir melhor os critérios de escolha ou, pelo menos, segui-los”* (E10, Q19).

De acordo com a teoria da equidade de Adams (1963) os trabalhadores sentem-se motivados quando esperam receber da organização uma compensação justa pelos seus esforços em favor da organização, seja de forma monetária, reconhecimento público ou uma promoção.

Segundo Honrado, Cunha e Cesário (2001) é necessário recompensar de maneira justa o desempenho do trabalhador, tornando perceptível um clima de justiça e igualdade. Contudo, os dados recolhidos mostram que a empresa não define junto dos seus trabalhadores metas e objetivos a cumprir nem transmite aos mesmos quais os critérios que estes têm de cumprir de forma a que o trabalhador saiba o que tem de atingir. Um dos inquiridos revela que deveriam *“informar melhor os funcionários sobre como podem ganhar pois não sei bem ao certo quais são as suas principais componentes e critérios usados”* (E7, Q12).

Estes dados remetem para a teoria defendida por Edwin Locke e Gary Latham (1984) que defenderam como principal fonte de motivação no trabalho o estabelecimento de metas e objetivos, mas para tal é importante que os trabalhadores recebam constantemente *feedback*. Também não se verificou a aplicação de sistemas de avaliação de desempenho e acompanhamento dos trabalhadores sem cargos de gestão, o que impede o sistema de recompensas de ser aplicado de forma justa e equitativa.

Foi ainda possível apurar que a percepção geral dos trabalhadores quanto à sua remuneração é que esta é baixa face ao sector em que operam e face às tarefas que desempenham. Na opinião do entrevistado 3, o valor pago por hora é baixo *“devido à afluência do restaurante mais as metas que nos são exigidas, considero que seja pouco”* (E3, Q18). No mesmo sentido, o entrevistado 10 expõe: *“encontro-me na empresa há bastante tempo e um funcionário acabado de entrar recebe menos 5€ que eu de vencimento (...) não me sinto minimamente recompensada por o fazer. É um trabalho desgastante (...) e não somos minimamente recompensados pelo nosso esforço”* (E10, Q14).

Quanto a este tema, a equipa de gestão tem uma opinião similar àquilo que foi dito pelos colaboradores. Um dos gerentes refere que *“os funcionários não se sentem recompensados e isso leva à desmotivação, daí que o empenho das pessoas seja muito reduzido. Mas também sabemos que há funcionários que criam a sua própria motivação, sendo esses funcionários em que o seu empenho é bom que por vezes supera as expectativas e o mesmo acontece na equipa de gestão uns sentem-se recompensados e estão mais motivados que outros e isso reflete-se no empenho de cada um”* (E15, Q10).

4.2.4. Benefícios desejados

As entrevistas permitiram verificar que o tipo de recompensas mais desejado pelos trabalhadores são as recompensas monetárias, tal como refere o entrevistado 4: *“receber o subsídio de alimentação em cartão ou junto com o ordenado fazia uma grande diferença (...) o salário também poderia ser mais elevado existir repartição de lucros que tantas empresas fazem”* (E4, Q15). Na mesma linha de raciocínio, o entrevistado 5 complementa: *“mais prémios consoante o desempenho dos funcionários e o aumento dos salários seria essencial para aumentar a produtividade dos funcionários”* (E5, Q15). Segundo defende Maslow na teoria das necessidades (1943), a remuneração localiza-se no segundo patamar da pirâmide das necessidades, o que permite concluir que enquanto esta necessidade não for satisfeita, o trabalhador não estará motivado a fazer o seu melhor e ansiar por mais responsabilidade e autonomia.

Outros trabalhadores focam-se noutros aspetos revelando que desejavam que *“houvesse mais rotatividade e o reconhecimento dos superiores para com o meu trabalho e o trabalho de muitos bons funcionários”* (E2, Q15). Ou tal como refere o entrevistado 3: *“um simples, e honesto, obrigado ou bom trabalho era suficiente”* (E3, Q15) assim como *“sentirmos valorizados, úteis e*

que fazemos o nosso trabalho bem (...) não apontar só aquilo que falhou”, conforme expressa o entrevistado 7 (E7, Q15).

Quando questionados sobre o mesmo tema, a equipa de gestão considera que a grande maioria *“queria receber o subsídio de alimentação em dinheiro pois temos casos de pessoas vegetarianas no restaurante que (...) acabam por saírem prejudicadas. Ter direito a fins de semana também acho que seria uma boa medida, podíamos rodar os trabalhadores de forma a que todos pudessem ter pelo menos um fim de semana por mês”* (E13, Q14). Outro revela que *“seria engraçado ser atribuído um prémio para o melhor gerente de turno, avaliando perdas, vendas (...) só o facto de existir uma competição, motivaria as pessoas a fazer mais e melhor”* (E12, Q14). Por outro lado, o entrevistado 14 considera que *“uma boa solução seria um bónus anual, que poderia funcionar como uma espécie de partilha de lucros (...) apenas entregue a quem não tivesse faltas injustificadas o que faria com que a quantidades de faltas que temos baixasse substancialmente, já para não falar que um bónus anual motivaria toda a gente”* (E14, Q14).

Tal como já referido, o objetivo principal de um sistema de recompensas é atrair, reter e motivar os trabalhadores (Camara, 2000). Assim, a empresa em estudo, para além do salário base atribui prémios de desempenho sendo que ambos são importantes no sentido de incentivar, motivar e reconhecer os melhores desempenhos dentro da organização. Verifica-se também que, apenas *“na equipa de gestão é feita uma avaliação de desempenho e entregue um prémio anual conforme o resultado dessa avaliação e prémio de fecho”* (E15, Q11).

4.2.5 Progressão de carreira

Durante a análise de conteúdo identificou-se que vigoram as recompensas intrínsecas através da progressão de carreira dos colaboradores. Um entrevistado esclarece que quando *“há a necessidade de aumentar a equipa de gestão existe uma reunião convocada pelo gerente de loja em que os gerentes dão a sua opinião sobre que funcionário acham que tem a maior capacidade de ir para a equipa de gestão”* (E14, Q17). Posteriormente, *“os funcionários que mais se destacam e os que mais ajudam o restaurante podem ser convidados a subir na hierarquia”* (E13, Q17). Todavia o entrevistado 12 manifesta que *“penso que não existe critérios delineados, essa decisão passa sempre pelo gerente máximo do restaurante e da supervisora”* (E12, Q17). Herzberg (1959) classifica a progressão de carreira como fazendo parte dos fatores motivacionais e as recompensas como integrantes dos fatores higiénicos. Deste modo, se existir a aplicação de determinadas recompensas, o trabalhador sentir-se-á mais satisfeito e realizado, alcançando motivação para

progredir na carreira pois segundo Cunha *et al.*, (2007) os fatores motivacionais agem impulsionando as pessoas desde que os higiênicos estejam satisfatoriamente atendidos.

4.2.6 Distinção e empenho

Na teoria Y, McGregor (1960) propõe que os seres humanos são bons, direcionados para o trabalho e procuram responsabilidades. Segundo esta teoria, o envolvimento e participação são altamente motivadores para os colaboradores e constitui uma poderosa ferramenta para o desenvolvimento dos mesmos. Um dos gestores refere que *“as pessoas são reconhecidas mesmo que um gerente não lhes diga, nós diariamente e também em reunião de equipa de gestão, falamos muito no desempenho dos funcionários e categorizamos sempre aqueles funcionários que são uma mais valia para nós, mas sim existe uma falha quando se trata de recompensar esses funcionários que nos ajudam diariamente”* (E15, Q16).

No estudo desenvolvido por Simons e Petrescu (2008), os autores concluíram que a satisfação com o salário é maior quando os sistemas de pagamento são baseados no desempenho e recompensas. Um dos responsáveis menciona que *“está implementado o sistema de funcionário do ano e do trimestre que visam diferenciar e premiar os funcionários que mais se destacaram nesse período. Sendo depois atribuída uma quantia monetária a esses trabalhadores premiados, e claro ficam sempre com um diploma dessa distinção”* (E12, Q13).

Por outro lado, uma estrutura de pagamento que é percebida como desigual está associada a uma redução substancial na satisfação geral do trabalho (Simons & Petrescu 2008). Tal como mencionado por outro gestor: *“existe uma quantidade de fatores que faz com que um trabalhador excelente e esforçado receba o mesmo ou até menos que um funcionário mais preguiçoso e menos esforçado. Isto acaba por fazer com que os bons funcionários desmotivem e aí duas coisas acontecem, ou vão embora ou acabam por se esforçar menos porque não veem o seu trabalho compensado”* (E14, Q16). Em concordância com esta opinião estão alguns dos trabalhadores da empresa. Um desabafa, dizendo que *“já não sinto sequer que vale a pena me empenhar tanto já que acabo por receber o mesmo do que aqueles que não se empenham”* (E2, Q10) enquanto outro revela que *“neste momento encontro-me desmotivado o que me leva a não ter vontade de me esforçar e a fazer o mínimo pela empresa”* (E1, Q10).

Em contrapartida, verificamos trabalhadores que mencionam o oposto. Um dos entrevistados declara que *“o meu empenho sempre se manteve o mesmo apesar da motivação continuar a diminuir (...) isto já vai da personalidade, do bom senso de cada um”* (E7, Q10) enquanto outro

refere que *“faço sempre os possíveis para ajudar e tento ter sempre atenção à realização de um trabalho bem feito, esforçando-me para ajudar outros (...) o meu empenho estende-se para além do que me é pedido”* (E9, Q10).

A insatisfação é uma das principais causas do absentismo e rotatividade de trabalhadores nas organizações (Sirotenco, 2007). Com efeito, um trabalhador insatisfeito terá uma maior tendência para abandonar a empresa, sendo que isto implica custos para a organização nomeadamente nos processos de recrutamento e de formação de um novo trabalhador fixo ou temporário, assim como o esforço por parte dos outros trabalhadores que poderão ter uma sobrecarga de tarefas durante todo o processo (Cunha, 2011). Convém referir também que os trabalhadores recém-contratados apresentam um desempenho muito mais baixo do que aqueles que saíram da organização, reduzindo assim a produtividade da mesma. Para as empresas, além de perderem o que investiram nesse trabalhador, existe também a possibilidade do mesmo assumir um cargo na concorrência levando consigo toda a experiência e formação anterior (Sirotenco, 2007).

4.3 Grau de motivação

O grau de motivação dos trabalhadores foi uma das subcategorias identificadas ao longo do discurso dos entrevistados.

Assim, esta secção visa abordar o quarto objetivo proposto para este projeto, sendo ele analisar a forma como o sistema de recompensas se articula com a satisfação e motivação.

Segundo Steers e Porter (1991), o comportamento no trabalho é energizado, orientado e sustentado pela motivação, ou seja, os níveis motivacionais dos indivíduos de uma organização traduzem-se no seu bom ou mau desempenho.

Focando-nos inicialmente na avaliação do contexto de trabalho, verifica-se que as opiniões dos funcionários divergem. Os excertos que se seguem ilustram a avaliação que os entrevistados fazem do clima organizacional. De acordo com o entrevistado 6 *“a equipa é formada por jovens o que nos permite ter um bom ambiente de trabalho”* (E6, Q9) e o entrevistado 8 apoia dizendo que *“o ambiente é bom entre todos. Por vezes é normal uma chatice ou outra”* (E8, Q9). Opinião semelhante é partilhada pelo entrevistado 9 quando refere que apesar do *“trabalho extremamente stressante, conseguimos a maior parte das vezes criar um ambiente relaxado e amigável”* (E9, Q9).

Todavia, alguns entrevistados não são da mesma opinião revelando que *“o ambiente é caracterizado pela falta de união”* (E4, Q9). O entrevistado 2 refere mesmo que *“existe um clima tenso principalmente entre trabalhadores e alguns superiores”* (E2, Q9). Há também um entrevistado que refere que *“entre funcionários existe respeito, mas no que toca funcionários e equipa de gestão existe faltas de respeito. Discutem mesmo em frente dos clientes causando um mau ambiente de trabalho”* (E1, Q9).

Os dados revelam ainda que estes estão pouco motivados com o exercício das suas atividades laborais, tal como referido pelo entrevistado 5 *“os trabalhadores não estão suficientemente motivados. É complicado ir para um trabalho onde não encontramos os incentivos certos”* (E5, Q1). Outros afirmam que as tarefas são pouco desafiantes, repetitivas o que *“acaba por ser aborrecido”* (E2, Q7) e *“bastante monótono”* (E5, Q7). Esta afirmação remete para a Teoria Y de McGregor, que refere que o ser humano comum não tem aversão pelo trabalho e precisam de tarefas desafiantes como uma das estratégias para desenvolver as competências pessoais ou profissionais. Além disso, os colaboradores gostam de ser autónomos e veem a autonomia como um desafio, por estar ligada à responsabilidade, o que significa que a instituição confia na sua equipa.

O estudo revelou níveis de insatisfação com a falta de valorização pelo trabalho prestado na organização, as baixas condições salariais oferecidas e à notória falta de mão de obra nos turnos de trabalho. O colaborador 8 afirma que *“devido ao baixo salário e excesso de trabalho devido à falta de funcionários, é difícil manter toda a equipa motivada e com vontade de trabalhar”* (E8, Q5). Na opinião do colaborador 10: *“uns levam aquilo como brincadeira outros dizem que serve só para ganhar algum dinheiro e simplesmente não se importam”* (E10, Q5).

Para Maslow, na tentativa de motivar seus funcionários, os gestores devem preocupar-se com questões salariais antes de fornecer incentivos que visem aumentar a autoestima, criar sentimentos de participação ou oportunidades de crescimento entre os funcionários.

É importante prestar atenção a este nível de desmotivação evidenciado, uma vez que tais fatores podem provocar um sentimento de frustração e de injustiça e levar à queda do desempenho no trabalho, pois de acordo com a teoria de equidade de Adams, se o indivíduo sentir que o seu desempenho é pouco ou nada valorizado, a tendência será reduzi-lo, resultando em níveis baixos de performance e pró-atividade (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1998).

Nas entrevistas realizadas aos membros de equipa de gestão, entrevistados revelam que os trabalhadores estão pouco motivados. Para o entrevistado 13, essa desmotivação é notória *“dada*

a entrada e saída de funcionários que se vê na organização. Esta desmotivação nota-se também com o alto número de faltas injustificadas e pela falta de brio com que a grande maioria faz o seu trabalho” (E13, Q5), apontando como principal causa o sistema de recompensas implementado: “o baixo salário é sem dúvida a causa para estes comportamentos (...) os trabalhadores referem que se faltarem um dia por mês lhe compensa pois acabam por receber mais uma vez que não descontam tanto” (E13, Q6). Segundo Esteves (2008) existem estudos que indicam uma relação positiva entre a perceção dos trabalhadores sobre as práticas de GRH utilizadas na sua organização e a satisfação, motivação e intenções de saída, afirmando que quanto mais os trabalhadores sentem que as práticas utilizadas são justas e claras mais se sentem motivados, satisfeitos e comprometidos com a organização e que, por sua vez, terão menos vontade de sair, demonstrando valores mais baixos no índice de *turnover*.

De uma forma global, os dados parecem sugerir que apesar de alguns aspetos serem considerados insatisfatórios, é possível de certo modo compensar essa insatisfação e conduzir o funcionário à realização do seu trabalho. Com efeito, o ambiente jovem e descontraído que a organização consegue oferecer leva a que muitos trabalhadores permaneçam na mesma. Tal como referido por um dos entrevistados “no geral o bom ambiente e o trabalho de equipa fazem com que as coisas sejam muito mais motivantes” (E11, Q5).

4.4 Sugestões de melhoria propostas pelos trabalhadores

Nesta secção podemos encontrar as sugestões dadas pelos funcionários como proposta de melhoria do sistema de recompensas, assim como as opiniões tecidas pelos membros da equipa de gestão, que nos direciona para o último objetivo deste projeto.

As sugestões sobre as principais mudanças que deveriam ocorrer, apresentadas pelos funcionários, foram organizadas em quatro subcategorias: prémios e salário; *feedback* e agradecimento; comunicação; conforto e bem-estar.

Vários são os colaboradores que mencionam que o salário deveria sofrer um aumento assim como incentivar a criação de mais prémios. A título de exemplo verificamos que o entrevistado 1 refere que deveria existir um “*aumento dos salários*” (E1, Q20) e o entrevistado 8 menciona que era importante existir “*mais prémios durante o ano para mais pessoas terem a hipótese de serem recompensados*” (E8, Q20), assim como “*aumento de mão de obra*” (E8, Q21). O entrevistado 10 é da opinião de que um “*sistema de recompensas mais justo e reconhecerem o mérito dos funcionários e o seu trabalho era importante*” (E10, Q20).

Também o reconhecimento do trabalho realizado é uma das sugestões apresentadas pelos colaboradores. A este respeito, o entrevistado 1 diz que a organização deveria “*aprender a dizer obrigado nos momentos certos*” (E1, Q22) enquanto o entrevistado 2 explica que “*existe mesmo pouco reconhecimento pelos funcionários em relação ao desempenho e era importante termos esse feedback*” (E2, Q22). O mesmo é dito pelo entrevistado 4: “*era mesmo importante ter algum feedback (...) ter reconhecimento e agradecimento pelo esforço que é feito*” (E4, Q22). O entrevistado 5 complementa dizendo que é necessária a “*valorização e apreço do funcionário*” (E5, Q20). O entrevistado 6 diz ser necessário a “*implementação de um sistema de avaliação de desempenho para que os trabalhadores também tivessem feedback do trabalho que têm exercido (...) mediante essa avaliação fosse atribuída uma compensação*” (E6, Q23).

Outra das sugestões de melhoria é a implementação de uma comunicação mais eficiente e eficaz. O entrevistado 7 argumenta que: “*deveria mudar era maneira de comunicar uns com os outros (...) deveria haver mais solidariedade entre colegas e mais entreajuda*” (E7, Q21), acrescentando que deveriam “*informar melhores os funcionários sobre como podem ganhar e deveriam ter em atenção funcionários que estão lá há mais tempo*” (E7, Q20).

Também o conforto e bem-estar foram mencionados, pelo entrevistado 5, como sugestão de melhoria através da “*modernização da metodologia de trabalho (...) reduzindo margens de erro e processamento mais rápidos dos pedidos, por exemplo. Medidas que visem o bem-estar dos trabalhadores no local de trabalho*” (E5, Q22), assim com “*criar mais convívio com a equipa*” (E9, Q22). Mais sugestões foram apresentadas pelo inquirido 8: “*talvez mais convívios (criados pelo restaurante) entre funcionários e mais prémios de objetivos alcançados faria com que os funcionários estivessem mais motivados*” (E8, Q7).

Esse conforto poderia ser alcançado, na opinião do entrevistado 3, se existisse um “*tratamento justo entre funcionários, isto é, exigir dos funcionários de igual forma pois de um funcionário que trabalha exigem sempre mais, mas de um funcionário que sabem que não dá mais ninguém exige*” (E10, Q22). Outros sugerem “*um acompanhamento mais presente do que se passa, além que se importe com o que os funcionários pensam*” (E4, Q21) e o aumento de formação proporcionada: “*gostaria que apostassem mais na formação dos colaboradores*” (E3, Q21).

Por outro lado, as sugestões sobre as principais mudanças propostas pela equipa de gestão resultaram em 3 subcategorias: agradecimento, atividades e prémios e gestão de RH.

O agradecimento é apontado como uma das sugestões de melhoria pelo entrevistado 13, ao afirmar que “*o reconhecimento é algo que falta nesta organização por mais que façamos o melhor*”

é sempre visto como a nossa obrigação e isso acaba por desmotivar. E quando nós estamos desmotivados reflete na equipa toda” (E13, Q18). Esta ideia é partilhada pelo entrevistado 12 que refere que *“um obrigado ou bom trabalho seriam suficientes para motivar”* (E12, Q18).

Também o aumento de atividades e prémios foram aspetos referidos durante as entrevistas aos membros de equipa de gestão como sugestões de melhoria. Exemplificando, o entrevistado 12 diz que deveria haver *“mais atividades extralaborais para unir a equipa e aliviar o stress do trabalho”* (E12, Q19), assim como *“criar prémios para a equipa de gestão e não só para os funcionários. Poderia ser criado por exemplo o gerente do ano e ser dada uma compensação por esse destacamento”* (E13, Q19). Na opinião do entrevistado 14: *“um bónus anual de repartição de lucros; sem dúvida iria motivar a equipa toda, também era importante a criação de mais convívios extralaborais de forma a fomentar o trabalho em equipa* (E14, Q20). Seria também importante apostar em formações e *workshops* para os gerentes sobre gestão e motivação de equipas e liderança tal como evidenciado pelo entrevistado 12: *“os gerentes de turno deveriam ter mais frequentemente formações em gestão e motivação de equipas, pois essa é a parte mais difícil deste trabalho e nem todos o fazem da melhor forma”* (E12, Q21).

Outra das sugestões apresentada pelo entrevistado 14 seria a *“criação de um departamento de RH, pois neste momento essas funções são desempenhadas pelo gerente de loja e este nem sempre tem tempo para tudo. Era importante ter pessoas formadas na área que nos auxiliassem na entrada e acompanhamento de novos funcionários, que implementassem medidas que motivassem a equipa que implementassem um sistema de avaliação de desempenho para que os colaboradores sentissem um maior feedback assim como outras coisas que pudessem melhorar”* (E14, Q19). Na mesma linha de ideias, o entrevistado 13 acrescenta que era importante criar de métodos de avaliação para os funcionários: *“seria importante existir um maior acompanhamento e avaliação dos funcionários. Poderíamos implementar um sistema de avaliação anual ou trimestral (...) de forma a dar-lhe algum feedback do trabalho que têm feito e do que podem ou devem melhorar”* (E13, Q20). O entrevistado 15 acrescenta ainda que *“criava um modelo que avaliação de desempenho assim como existe para a equipa de gestão para que os colaboradores tivessem feedback do seu trabalho e que comportamentos deveriam manter ou alterar e tendo em conta essa avaliação era dado um prémio ao trabalhador e aí poderíamos premiar os que mais produzem e fazem a diferença no nosso restaurante”* (E15, Q20).

Estes dados permitem concluir que as sugestões apresentadas quer pelos colaboradores com função de chefia quer pelos colaboradores sem função de chefia são muito similares pois ambos

os grupos sugerem que quer o agradecimento, quer o aumento de prémios, salário e formação é algo que a empresa tem que melhorar e investir.

Para combater alguns dos problemas organizacionais, os gestores consideram pertinente a criação de um departamento de RH e a criação de um plano de avaliação anual de desempenho que se aplique a todos os trabalhadores. Por sua vez, os colaboradores sem funções de chefia sugerem que muitos problemas poderiam ser resolvidos se a comunicação entre a equipa fosse melhorada, assim como o aumento do *feedback* por parte dos superiores além de uma gestão mais transparente. Ou seja, os critérios usados na atribuição de prémios e na progressão de carreira deveriam ser delineados e do conhecimento de todos.

Por fim, as atividades extralaborais são também ideias partilhadas por ambos os grupos de forma a combater o *stress* do trabalho e reforçar a criação de laços e união entre a equipa de trabalho.

Capítulo V- Sugestões de resolução do caso

Ao longo de todo o projeto, expusemos um conjunto de implicações que o sistema de recompensas pode acarretar para a organização. Neste sentido, “os colaboradores têm tendência a sentir-se motivados quando consideram que estão a ser recompensados de forma justa pela sua contribuição” (Robbins, 2008, p.69).

Assim, feita uma análise da literatura nesta área e do estudo levado a cabo no restaurante McDonald’s Gualtar é chegada a altura de propor algumas recomendações que poderão melhorar a eficácia do sistema de recompensas da organização, e com potencial para aumentar a motivação dos trabalhadores.

1. Aplicação do sistema de avaliação de desempenho a todos os colaboradores

Tal como já mencionado, apenas a equipa de gestão é sujeita à avaliação de desempenho anual e, como mencionado por dois entrevistados da equipa de gestão era importante que essa aplicação abrange-se todos os colaboradores.

A avaliação de desempenho é considerada uma prática importante, pois permite identificar os pontos fortes e fracos de cada colaborador. “A avaliação de desempenho, quando é bem planeada, traz benefícios a curto, médio e longo prazo para a chefia, para o subordinado e benefícios para a organização” afirma Almeida (1996, p.15), os trabalhadores melhoram a sua perceção acerca do seu comportamento e o desempenho que a chefia e a organização mais valoriza. Porém A avaliação de desempenho tem que transmitir, de acordo com Miner e Crane (1995, p.165), “uma informação correta sobre o desempenho do trabalhador, pois os seus superiores vão tomar decisões baseadas nessas informações”.

Segundo Sousa *et al.*, (2006, p.118), a avaliação de desempenho “permite, por um lado, medir o contributo individual e da equipa para a prossecução dos objetivos estratégicos da organização e, por outro, detetar lacunas de competências ou antever possibilidades de desenvolvimento de competências latentes no colaborador e que podem vir a contribuir para novas orientações estratégicas na organização”. Por outro lado, a ausência da avaliação de desempenho faz com que a gestão desconheça as capacidades dos seus trabalhadores, podendo estar a desperdiçar muitas talentos e oportunidades (Chiavenato, 2001).

Pelas razões acima enunciadas, é importante que a organização adote um sistema de avaliação de desempenho, para todos os trabalhadores, de forma a “melhorar a produtividade, motivação e

desenvolvimento das capacidades pessoais; auxiliar nas decisões de organização e gestão de pessoal; identificar potenciais candidatos para funções de maior responsabilidade” (Almeida, 1996, p.19).

2. Esclarecimento das políticas de remuneração/compensação

Os dados recolhidos nas entrevistas revelam que a maioria dos trabalhadores não se sentem recompensados. Além disso, o facto da empresa não tornar público os critérios pelos quais avalia e elege os merecedores dos prémios de desempenho existentes leva os colaboradores a sentirem-se injustiçados. Ou seja, não assentando em critérios que sejam claros para os trabalhadores, a avaliação tende a promover falta de confiança e, neste sentido, o sentimento de injustiça e descontentamento (Dutra, 2002).

Assim, considera-se que é fundamental que a empresa procure informar, claramente, os trabalhadores sobre a avaliação e os critérios usados, por exemplo, na eleição do funcionário do ano e do trimestre, de modo a que estes compreendam as decisões tomadas e percebam quais os aspetos que deverão melhorar para serem eleitos. É fundamental que os trabalhadores considerem que os procedimentos desenvolvidos pela empresa são justos, uma vez que tal vai influenciar positivamente os seus comportamentos (Resende, 2002).

3. Remuneração por competência ou habilidades

De maneira geral a remuneração por competência procura remunerar de maneira justa o funcionário de acordo com sua contribuição pessoal no crescimento da organização (Chiavenato, 1999). No âmbito das competências por habilidades, Robbins (2005) destaca que o nível salarial de um colaborador é determinado com base na quantidade de habilidades ou na variedade de funções que este é capaz de desempenhar.

De acordo com a análise das entrevistas, verifica-se que os trabalhadores se encontram desmotivados pelo facto de uns trabalharem mais e serem mais empenhados que outros, mas no final receberem todos o mesmo, levando a que deixem de se empenhar tanto na realização das tarefas.

Desta forma, considera-se pertinente que a organização atente no conceito da remuneração por competência, cujo valor não é atribuído à função (ainda que metas de desempenho sejam contabilizadas), ao cargo, mas à competência do trabalhador e ao valor que este acrescenta para a organização. Sendo o pagamento feito pelas competências individuais e pelo desempenho do

colaborador, quanto mais elevado fosse o seu desempenho e mais retorno trouxesse para a organização, maior seria o seu salário. Este facto, sendo devidamente clarificado, vem proporcionar maior sentido de equidade ao colaborador e, podendo conceder maior sentimento de equidade e justiça (Ledford, 1995).

Assim, torna-se fundamental que a organização avalie esta hipótese.

4. Elaboração de um plano de comunicação

Verifica-se, ao longo deste projeto, que um dos pontos que carece de melhoria é a forma como a organização comunica, divulga e esclarece as políticas de RH, em especial no que se refere ao sistema de recompensas.

Para Devesa (2016, p.19): “Uma comunicação interna eficaz reduz o esforço dispensado em conflitos que são muitas vezes derivados da falta de informação, aumenta consigo a produtividade através da capacitação proporcionando uma satisfação contínua, que melhora a relação entre os indivíduos e as organizações para construir relacionamentos duradouros poupando-se tempo e dinheiro”.

Desta forma, sugere-se que, no programa de integração aos novos colaboradores, sejam apresentadas as políticas e práticas de RH da empresa, especialmente no que concerne ao sistema de recompensas. Na possibilidade das componentes deste sistema serem frequentemente alteradas, seria importante que o novo colaborador tivesse contacto com o responsável por esta área, de forma a poder esclarecer eventuais dúvidas ou informar-se acerca de novas questões. A afixação de placares que informem/divulguem questões inerentes a este assunto poderia ainda integrar o plano de comunicação a ser elaborado, uma vez que a comunicação e a informação regular são as chaves elementares para uma implementação de sucesso (O’Connell, 2007).

5. Pagamento de subsídio de alimentação

É notória que a recompensa mais pretendida pelos trabalhadores da organização é o subsídio de alimentação pago em dinheiro. Citando acórdão do Supremo Tribunal de Justiça de 30 de março de 2006 (Revista n.º 8/2006 da 4.ª Secção) este subsídio visa cobrir ou minorar as despesas que o trabalhador tem que suportar com a aquisição de almoço e pequeno-almoço, fora do seu domicílio por virtude da prestação de trabalho. Destinam-se, pois, a fazer face a despesas concretas que o trabalhador presumivelmente tem que efetuar para executar o contrato.

Embora a lei não preveja o pagamento obrigatório deste subsídio seria importante a empresa considerar a possibilidade do pagamento do subsídio de alimentação juntamente com o salário mensal dos trabalhadores. Sendo que estamos perante um restaurante *fast food* esta medida iria permitir que os trabalhadores pudessem optar por fazer ou não as refeições diariamente na organização. Sem esquecer que existe nesta organização colaboradores com outros estilos de vida e dieta alimentar, que acabam por não usufruírem das refeições no restaurante saindo assim prejudicados em relação aos restantes.

6. Elaboração de um plano de benefícios flexíveis

Na impossibilidade da empresa investir em todas as recompensas identificadas como preferenciais pelos trabalhadores, e que estes não beneficiam, sugere-se a introdução de um plano de benefícios flexíveis. Deste modo, de entre uma lista de recompensas, o trabalhador poderia escolher aquelas que atendessem às suas necessidades. A empresa poderia, por exemplo, optar por selecionar aquelas que são consideradas como preferenciais pelos trabalhadores como por exemplo: subsídio de alimentação em cartão ou dinheiro, repartição de lucros, fins de semana de folga, ou então selecionar um conjunto de benefícios que considere atrativos por exemplo: planos de poupança reforma, comparticipação em formações, subsídio de apoio à deslocação, gabinete atendimento psicológico, entre outros. E posteriormente, oferecer a oportunidade de escolha ao colaborador aquando o seu ingresso. A teoria das expectativas, tal como Cunha *et al.*, (2007) explícita, revela a importância das organizações gerirem as expectativas dos colaboradores para que seja possível melhorar a sua motivação. Deve-se ter em conta que cada colaborador é uma pessoa diferente, pelo que cada um deles poderá ter interesse em prémios/recompensas diferentes daí ser importante adequar as recompensas às necessidades de cada trabalhador. Bergamini (1990, p. 24) reforça afirmando que “as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões”.

7. Criação de um departamento de Gestão de Recurso Humanos

Tal como mencionado na secção anterior, uma das sugestões apresentadas por um membro da equipa de gestão foi a criação de um departamento de RH.

De acordo com Varão (2009), um sistema de gestão de recursos humanos deve estabelecer políticas de recursos humanos alinhadas com a missão, valores e os princípios estratégicos da organização, e para isso devem ser garantidos alguns aspetos, tais como:

- Caracterização da estrutura organizacional;
- Definição da estratégia e planejamento;
- Definição do sistema de recrutamento e seleção;
- Admissão, acolhimento e integração dos colaboradores;
- Definição do sistema de formação;
- Definição de competências;
- Definição do sistema de carreiras;
- Definição do sistema de avaliação do desempenho.

Segundo Armstrong (2006) o objetivo fundamental da GRH é certificar-se que a organização desenvolve políticas, estratégias e práticas que respondam de forma eficaz no que se refere ao emprego, ao desenvolvimento das pessoas e às relações que existem entre a administração e os trabalhadores.

A gestão de RH acrescenta valor às organizações porque o que as pessoas pensam e sentem acerca das suas condições de trabalho irá influenciar o seu comportamento dentro da mesma e, uma gestão ineficaz dos RH pode prejudicar a eficiência organizacional e a sua capacidade de gerar a tal vantagem competitiva (Chadwick & Dabu, 2009).

Dado isto, torna-se pertinente que a empresa reflita sobre a importância de ter um departamento especializado a trabalhar na definição de estratégias e no recrutamento e seleção dos colaboradores. Porque como mencionado pelo entrevistado 14, atualmente essas funções são exercidas pelo gerente de loja, que ao exercê-las acaba por dispensar tempo que poderia usar para se dedicar à gestão da organização, isto é, à definição de objetivos e à forma como estes devem ser atingidos.

8. Revisão periódica do plano implementado

Por último, é necessário avaliar periodicamente o plano de recompensas implementado para que se possa aferir e compreender se as mudanças implementadas vão ao encontro das metas que se pretendem alcançar e se produziu os resultados esperados ou necessita de alguma alteração ou ajuste.

Após a apresentação do conjunto de sugestões com base nos resultados desta investigação seguem-se as considerações finais.

Capítulo VI - Conclusões e recomendações

Com o evoluir dos tempos, as organizações desenvolvem novas práticas de recompensas com o intuito de aumentar a motivação e alcançar a satisfação por parte dos trabalhadores. Embora as empresas, nestes tempos particularmente competitivos, possam encontrar algumas dificuldades na definição e implementação dos sistemas de recompensas, elas precisam inspirar a motivação e a satisfação dos trabalhadores. Espera-se, com isto, que contribuam para um melhor desempenho e aumento de produtividade.

No início do estudo, o problema identificado foi a insatisfação sentida pelos trabalhadores com o salário e com a falta de *feedback* e reconhecimento. Nesse sentido, como objetivo geral tem-se a intenção de se analisar o sistema de recompensas em vigor na empresa, atentando na sua relação com a satisfação e motivação dos trabalhadores.

Maslow (1943) classifica a remuneração e os benefícios como patamar nível dois, e no presente estudo os entrevistados sublinharam a importância das remunerações para a sua motivação, afirmando ainda que se encontram bastante desmotivados com o sistema de recompensas em vigor. Esta desmotivação tem impactos, quer na produtividade dos mesmos, quer no empenho ao realizar as suas funções e tarefas.

Quanto aos objetivos específicos, em primeiro lugar, propôs-se caracterizar o sistema de recompensa implementado na empresa. A este respeito, foi possível apurar que na organização estudada as recompensas são atribuídas com base em dois critérios, na antiguidade e no cargo exercido. Camara (2011) refere que o sistema de recompensas baseado na antiguidade já se encontra ultrapassado, e a tendência é desaparecer, uma vez que não são vantajosas para a organização, pois o trabalhador é recompensado pelos anos de casa e não pelo desempenho, podendo levar à acomodação e/ou falta de competência. As recompensas com base no cargo “consistem em avaliar o cargo e não o seu titular” (Rito, 2006, p.46). Assim, a diferença salarial depende dos requisitos mínimos da função (formação escolar e profissional, experiência profissional, conhecimentos), da complexidade da tarefa (percebidas pelo nível de supervisão ou posição hierárquica) e das características do ambiente de trabalho (desgaste físico ou mental) (Kanter,1997). Porém permitem garantir que o nível salarial da função não difere da prática do mercado, ou seja, dos valores atribuídos pela concorrência (Rito, 2006).

O segundo objetivo específico consistiu em explorar se as várias recompensas variam consoante a função/cargo exercido. De acordo com os resultados obtidos, verifica-se que os

trabalhadores que integram a equipa de gestão têm acesso a um seguro de saúde assim como a um prémio anual de desempenho, que não é extensivo aos restantes.

O terceiro objetivo específico visava identificar as principais recompensas/benefícios que os trabalhadores gostariam de receber. Neste domínio, destacam-se o aumento salarial e o pagamento do subsídio de alimentação em dinheiro.

O quarto objetivo específico proposto foi analisar a forma como o sistema de recompensas se articula com a satisfação e motivação. Os resultados mostram que, como acima mencionado, os trabalhadores estão insatisfeitos e desmotivados com o sistema de recompensas implementado, o que traz sérias consequências para a organização como a baixa produtividade e aumento de *turnover*.

Por fim, o último objetivo específico foi propor melhorias, que foram apresentadas e analisadas em detalhe no capítulo anterior, na proposta de atuação. As recomendações apresentadas visam suprir as lacunas detetadas ao nível da gestão de recursos humanos, em particular no que se refere ao sistema de recompensas em vigor. Destaca-se a fraca comunicação de objetivos a atingir, o acompanhamento e a orientação assim como a ausência de *feedback*. Verifica-se também a ausência de conhecimento, por parte dos trabalhadores, acerca do sistema de recompensas implementado nomeadamente os critérios que estão subjacentes à atribuição dos prémios. Se esta informação não é comunicada claramente ao trabalhador, este não sabe que metas é suposto atingir. A comunicação não sendo considerada uma prática em si, é um pilar fundamental para que as práticas sejam implementadas com eficácia. Os gestores devem utilizar práticas comunicacionais fundamentais, desde logo porque demonstram confiança. É essencial solicitar opiniões e sugestões aos trabalhadores. Os objetivos devem ser comunicados de forma clara, devem dar autonomia para que os colaboradores tomem decisões e demonstrem apreço e respeito pelo trabalho realizado. Chega-se igualmente à conclusão que é necessário introduzir uma gestão mais participativa.

A qualidade da equipa não parece constituir um problema, devido ao um bom clima organizacional e ao forte envolvimento da mesma, opinião partilhada pela maioria dos entrevistados.

Sendo a organização estudada do setor da restauração, que visa prestar um serviço de excelência ao cliente, é de extrema importância que o colaborador se sinta motivado e satisfeito, para que a perceção do cliente seja a melhor. A literatura mostra que grande parte da satisfação e fidelização do cliente advém da qualidade de serviço prestado no primeiro contacto. Morten e

Grønhaug (2009) argumentam que um trabalhador insatisfeito influencia o ambiente onde trabalha e, embora o ambiente seja intangível, é avaliado e percebido pelo cliente. Esse tipo de insatisfação afetará negativamente a satisfação e a experiência do cliente, podendo levar o cliente a transmitir uma opinião negativa sobre o restaurante.

É essencial que as empresas tomem consciência da importância da concepção e implementação de sistemas de recompensas que sejam percebidos como justos pelos seus colaboradores, tendo em consideração as diferentes dimensões de justiça organizacional.

Spector (1997, citado por Ferreira *et al.*, 2011, p. 342) refere que “não será tanto um salário elevado que contribui para a satisfação no trabalho, mas antes a justiça percebida relativamente à sua distribuição pelos colaboradores”.

No entanto, convém salientar que as conclusões obtidas na presente investigação devem ser entendidas com alguma cautela, atendendo às limitações do estudo, não permitindo extrapolar os resultados, uma vez que se debruça sobre um acontecimento particular e único. Com efeito, as conclusões do estudo devem restringir-se à amostra utilizada da investigação, que, por seu turno, não corresponde ao total dos colaboradores da organização, pelo que os resultados não são passíveis de generalização.

Apesar das limitações, há que se ressaltar a pertinência desta pesquisa para a organização em questão, ao evidenciar o potencial motivacional desencadeado pelo sistema de recompensas. Espera-se que as recomendações aqui apresentadas sejam alvo de reflexão por parte dos responsáveis pela definição das políticas, práticas e ferramentas alvo de análise neste projeto.

Referências bibliográficas

- Adams, J. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 5, 422–436.
- Almeida, F. (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Alfragide: Mcgraw-Hill.
- Al-Zu'bi, H. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5, 12, 102-109.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. (10a Ed.). London: Kogan Page.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. (3a Ed.). Lisboa: Edições 70.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bergami, C. (1990). Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. *RAE Executivo*, 30, 2, 23-34.
- Bilhim, A. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Coleção Ciências da Educação. Porto: Porto Editora.
- Bouça-Nova, C. (2013). *A satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas*. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto, Porto, Portugal
- Bowditch, J., & Buono, A. (2000). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial*. (6a Ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. (2011). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2001). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, Lda.
- Camara, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. (2a Ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (1999). *Humanator Recursos Humanos e sucesso empresarial*. (3a Ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Chadwick, C., & Dabu, A. (2009). Human Resources, Human Resource Management, and the Competitive Advantage of Firms: Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages. *Organization Science*, 20,1, 253–272.
- Chiang, F., & Birtch, T. (2006). An empirical examination of reward preferences within and across national settings. *Management International Review*, 46, 5, 573-596.
- Chiavenato, I. (2009). *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização*. Manole.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas: o papel dos recursos humanos nas organizações*. (3a Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2001). *Desempenho humano nas Empresas: Como desenhar cargos e Avaliar o Desempenho*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos*. (6a Ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Cooper, D. (2001). *Improving Safety Culture: A Practical Guide*. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Cunha, L. (2011). *A satisfação laboral e o Compromisso Organizacional dos colaboradores de uma empresa de comércio e reparação automóvel*. Dissertação de mestrado, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Cunha, M., Gomes, J., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso-Cabral, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (6a Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Danish, R., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business Management*, 5, 2, 159-167.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1998). *Comportamento Humano no Trabalho –Uma Abordagem Psicológica*. São Paulo: Pioneira.
- Deadrick, D., & Stone, D. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24, 3, 93–195.
- Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- Deci, E. (1972). The effects of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 8, 217–229.

- Devesa, L. (2016). *A importância da comunicação no contexto organizacional*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.
- Drucker, P. (1994, September/October). Theory of the business. *Harvard Business Review*, 95-106.
- Dutra, J. (2002). *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Esteves, M. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos no trabalho: estudo de caso do sector bancário português*. Dissertação de Doutoramento em Organização e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal.
- Faria, A. (2015). *Por Estradas e Montes: Compreender para Intervir no Trabalho Sexual: estudo de caso no concelho de Felgueiras*. Tese de Mestrado, Escola de Ciências Sociais e Humanas, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal.
- Ferreira, C. (2016, Abril/Junho). Percepção da motivação e satisfação no trabalho pelos trabalhadores de uma instituição psiquiátrica no Brasil. *Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)* - ISSN 2177-4153, 14, 2. Disponível em <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/3250/2997>
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). *Self-determination Theory and Work Motivation*. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gil, C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a Ed.). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Gomes, D., & Borba, D. (2011). Motivação no trabalho. In D. Gomes (Coord.), *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 241-319.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Cascais: Príncipia Editora.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2006). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Ática.
- Herzberg F. (1993). *The Motivation to work*. New Brunswick. New Jersey: Transaction Publishers (Original publicado em 1959).

- Hijazi, S., Anwar, A., & Mehboob, S. (2007). Impact of non-financial rewards on employee motivation: A case of cellular communication service providing sector of telecom industry registered under PTA in Islamabad. *Business Review*, 7, 2, 272- 277.
- Honrado, G., Cunha, M., & Cesário, F. (2001). Sistemas de recompensa: Uma análise empírica de antecedentes e consequências. *Análise Psicológica*, 19, 2, 279-298.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 38, 3, 635-872.
- Ivancevich, J. (2007). *Human Resource Management* (11th Ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Kanter, R. (1997). *O Ataque ao Salário*, 1987 In: Vroom, V. Gestão de Pessoas, Não de Pessoal. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 365-385.
- Lacombe, F. (2005). *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lawler III. (1990). *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay systems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lashley, C., & Lee-Ross, D. (2003). *Organizational behavior for leisure services*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Ledford, JR. (1995). Paying for the skills, knowledge and competencies of knowledge workers. *Compensation and Benefits Review*, 27, 4, 55-62.
- Leite, M. (2013). *Satisfação no trabalho: determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes*. Tese de Mestrado, Instituto Superior de Línguas e Administração, Vila Nova de Gaia, Portugal.
- Locke, E., & Latham, G. (1984). *Goal setting: A motivational technique that Works*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1297-1349.
- Lopes, C. (2012). *Os Fatores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local*. Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.
- Maio, T. (2016). *A felicidade no trabalho: o impacto na gestão das organizações*. Dissertação de mestrado, Instituto superior de gestão de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Martinez, M., & Paraguay, A. (2003). Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78.

- Martins, A. (2012). *Gestão dos fatores motivacionais intervenientes na satisfação/motivação dos profissionais da equipa multidisciplinar do Centro de Saúde de Bragança*. Dissertação, Instituto Politécnico de Bragança, Bragança, Portugal.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 4, 370-396.
- McGregor, D. (1992). *O lado humano da empresa*. São Paulo: Livraria Martins Fontes.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Miner, J., & Donald, C. (1995). *Human Resource Management- The Strategic Perspective*. New York: HarperCollins College Publishers.
- Mitchell, T. (1982). Motivation: New direction for theory, research and practice. *Academy of Management Review*, 7, 80-88.
- Miles, R. (1975). *Theories of management: implications for organizational behavior and development*. Tóquio: McGraw-Hill.
- Milkovich, G., Newman, J., & Gerhart, B. 2011. *Compensation*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Moraes, A. (2000). *Iniciação ao Estudo da Administração*. São Paulo: Makron Books.
- Morrell, D. (2011), Employee perceptions and the motivation of nonmonetary incentives. *Journal Compensation and Benefits Review*, 43, 5, 318-323.
- Morten, H., & Grønhaug, K. (2009). Key Factors in Guests' Perception of Hotel Atmosphere. *Cornell Hospitality Quarterly* 50, 1, 29-43.
- Mottaz, C. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26, 3, 365-385.
- O'Connell, K. (2007). The Importance of Strategically Designed Compensation Plans. *Benefits & Compensation Digest*, 44, 9, 20-25.
- Oldham, G., & Hackman, J. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463-479.
- Oliveira, J. (2016). *O sistema de recompensas da PSP como fator de (des)motivação*. Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, Instituto Superior de Ciência Policiais e Segurança Interna, Lisboa, Portugal.
- Oliveira, M. (2007). *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis: Vozes.
- Osterloh, M., Frey, B., & Frost, J. (2002). The dynamics of motivation of new organizational forms. *International Journal of Economics and Business*, 9, 1, 61-77.

- Ponte, J. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema (Boletim de Educação Matemática)*, 25, 105-132.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rebelo, D. (2017). *Clima organizacional, motivação e satisfação no trabalho: um estudo de caso em contexto de estágio*. Relatório de estágio, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Resende, E. (2002). *Remuneração e carreira baseadas em competências e habilidades*. Rio de Janeiro: Qaulitimark.
- Rito, P. (2006). O sistema de recompensas – remunerações e benefícios. *Revista TOC*, 80, 44-55.
- Robbins, P. (2008). *O segredo na gestão de pessoas*. (1a Ed.). Famalicão: Centro Atlântico.
- Robbins, P. (2005). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Person Prentice Hall.
- Robbins, P. (1998). *Comportamento Organizacional*. (3a Ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S/A.
- Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rocha, J. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rosa, A. (2012). *Sistema de Recompensas - estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal.
- Rosa, L. (1994). *Cultura empresarial: Motivação e Liderança*. Lisboa: Editorial Presença.
- Santos, G. (1999). Teorias da Motivação em Contexto Organizacional. *in Cadernos de Componentes Organizacional e Gestão de RH*. Braga: Universidade do Minho.
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2010). The models exploring the "black box" between HRM and organizational performance. *Engineering Economics*, 21, 4, 426-434.
- Scheaffer, R., Medenhall, W., & Ott, L. (1996). *Elementary Survey Sampling*. Estados Unidos da América: Duxbury Press.
- Schermerhorn, Jr., Hunt, J., & Osborn, R. (1998). *Organizational Behavior*. Ebook 0-471-22819-2
Disponível em:
https://www.academia.edu/23478353/SCHERMERHORN_Jr_John_R_HUNT_James_G_and_OS_BORN_Richard_N_-_Organizational_Behavior
- Silva, E., Valdés, J., Holmes, D., Shmaryahu, P., & Valenzuela, P. (2006). Generation and analysis of expressed sequence tags from *Botrytis cinerea*. *Biol Res*, 39, 2, 367-76.
- Simons, R., & Petrescu, A. (2008). Human resource management practices and workers' Job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 29, 7, 651-667.

- Sirotenco, M. (2007). *Análise do nível de satisfação e insatisfação dos funcionários das lojas americanas situada no centro de Florianópolis*. Relatório de estágio para a obtenção do título de bacharel em administração, Universidade do vale do Itajaí, Biguaçu, Brasil.
- Soares, A. (2007). *Satisfação geral no trabalho dos Enfermeiros. Clima organizacional e características pessoais*. Dissertação de Mestrado em Gestão Pública, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* (7a Ed.). Lisboa: Lidel-Edições Técnicas, Lda.
- Sousa, A. (2012). *Implicações do Plano de Voluntariado na Motivação para o Trabalho Voluntário*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Spiro, L., Rich, A., & Stanton, J. (2009). *Gestão da Força de Vendas*. New York: McGraw-Hill.
- Steers, R., & Porter, L. (1991). Work and motivation: some concluding observations. *Motivation and work behavior*, 573-582.
- Strickler, J. (2006). What really motivates people? *The Journal for quality and participation*, 26, 1, 26-29.
- Vala, J. (1986). A Análise de Conteúdo, in Silva, A. & Pinto, J. (orgs.). *Metodologia das ciências sociais* (10a Ed, pp. 101-128). Porto: Edições Afrontamento.
- Van, H., Van, P., & Cools, K. (2005). The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation: An Empirical Study. *De Economist*, 153, 3, 303-329.
- Varão, S. (2009). *Gestão de Recursos Humanos para Principiantes*. NP 4427:2004 – *Requisitos para um sistema da qualidade na gestão das pessoas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Willey.
- Wood, T., & Picarelli, V. (1996). *Remuneração Estratégica - A Nova Vantagem Competitiva*. São Paulo: Atlas.

Apêndices

- **Apêndice 1:** Termo de consentimento gravação de entrevista

Termo de consentimento

Eu, _____ aceito participar de livre vontade no estudo da autoria de Joana Filipa de Freitas (aluna de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, na Universidade do Minho).

Declaro que me foram explicados e compreendo os objetivos deste estudo e autorizo gravação da minha entrevista.

Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim.

Entendo, ainda, que toda a informação obtida neste estudo será estritamente confidencial e que a minha identidade nunca será revelada em qualquer relatório ou publicação, ou a qualquer pessoa não relacionada diretamente com este estudo, a menos que eu o autorize por escrito.

Nota: no final do projeto de investigação todo o material gravado será destruído a fim de preservar o anonimato e confidencialidade dos participantes.

Assinatura _____

Data ___ / ___ / ___

➤ **Apêndice 2:** Guião de entrevista para os Funcionários

Caraterização pessoal:

- Qual a sua idade?
- Qual o seu sexo?
- Qual é a sua escolaridade?
- Qual é o cargo que exerce?

Caraterização profissional:

- Como avalia o grau de motivação dos trabalhadores desta organização?
- Em que medida os colaboradores são tratados/as com respeito pelos colegas e pelos seus superiores?
- Acha que desempenha tarefas interessantes? O que poderia ser feito para tornar as tarefas mais desafiantes e motivadoras?
- Como é que a organização garante que os trabalhadores são reconhecidos e recompensados com justiça e equidade?
- Como descreve o ambiente que se vive, em termos de relações de trabalho entre colegas, entre chefias e subordinados,
- Como caracteriza o empenho que tem atualmente para realizar aquilo que lhe é pedido? Considera que vai além do que lhe é pedido?
- Há tratamento interno de conflitos, reclamações, queixas e problemas, de modo a motivá-los?

Caracterização do sistema de recompensas:

- Como é o sistema de recompensas desta organização? Pode explicar as suas principais componentes?
- As recompensas dadas aos trabalhadores variam consoante o cargo onde se encontra? Se sim, explique quais as diferenças.
- Quão recompensado se sente atualmente pela sua organização em função dos serviços que presta? O que contribui para que se sinta dessa forma?
- Idealmente, indique o conjunto de recompensas que gostaria de receber, considerando as funções que exerce. Explique em que sentido isso iria motivá-lo.

- Das recompensas que identificou, indique e procure explicar quais as que são mais valorizadas por si? (aquelas que têm mais significado para si e que contribuem para que se sinta recompensado)

-Na sua opinião, os colaboradores sentem-se motivados com o sistema de recompensas da instituição? Em que se baseia para fazer tal afirmação?

- Considera que está a ser pago de forma de justa pelo trabalho que faz? Justifique a sua resposta.

- Acha que todos os colaboradores são reconhecidos/recompensados/as pelo seu desempenho da mesma forma? Em que se baseia para fazer tal afirmação?

Sugestões de melhoria:

- Relativamente ao sistema de recompensas implementado atualmente o que considera que poderia ser alterado de forma a aumentar a sua motivação?

- Se fosse possível mudar algo relativamente ao funcionamento da organização no futuro, o que optava por mudar?

- Que medidas podiam ser tomadas na organização de forma a motivar os colaboradores?

- Gostaria de acrescentar algo ao que foi aqui discutido, que não lhe tenha sido perguntado e que ache importante comentar?

➤ Apêndice 3: Guião de entrevista para a equipa de gestão

Caraterização pessoal:

- Qual a sua idade?

- Qual o seu sexo?

- Qual é a sua escolaridade?

- Qual é o cargo que exerce?

Caraterização profissional:

- Como avalia o grau de motivação dos trabalhadores desta organização?

- É possibilitado aos colaboradores participarem nas decisões da organização, de forma a sentirem-se mais motivados? Pode dar exemplos concretos da participação na tomada de decisão?

- Em que medida os colaboradores são tratados/as com respeito pelos colegas e pelos seus superiores?

- Como é que a organização garante que os trabalhadores são reconhecidos e recompensados com justiça e equidade?
- Como caracteriza o ambiente de trabalho nesta organização?
- Como caracteriza o empenho que a equipa tem atualmente para realizar aquilo que lhe é pedido? Considera que vão além do que lhe é pedido?

Caracterização do sistema de recompensas:

- Como é o sistema de recompensas desta organização? Pode explicar as suas principais componentes?
- As recompensas dadas aos trabalhadores variam consoante o cargo onde se encontra? Se sim, explique quais as diferenças.
- O Sistema de Remunerações serve para diferenciar os trabalhadores com altos desempenhos? Quais são os critérios?
- Pode dar-me exemplos de recompensas/benefícios que os colaboradores deveriam receber que a organização não oferece? Explique em que sentido isso iria motivar a equipa.
- Na sua opinião, os colaboradores sentem-se motivados com o sistema de recompensas da instituição? Em que se baseia para fazer tal afirmação?
- Acha que todos os colaboradores são reconhecidos/recompensados/as pelo seu desempenho da mesma forma? Em que se baseia para fazer tal afirmação?
- É dada possibilidade de progressão na carreira aos trabalhadores? Se sim, de que forma se processa?

Sugestões de melhoria:

- Relativamente ao sistema de recompensas implementado atualmente o que considera que poderia ser alterado de forma a aumentar a sua motivação?
- Se fosse possível mudar algo relativamente ao funcionamento da organização no futuro, o que optava por mudar?
- Que medidas podiam ser tomadas na organização de forma a motivar os colaboradores?
- Gostaria de acrescentar algo ao que foi aqui discutido, que não lhe tenha sido perguntado e que ache importante comentar?