



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

Gestão de recompensas e perfil motivacional em profissionais de TI:
papel na prevenção da rotatividade externa

Rita Martins Segurado

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientador:

Doutor, Nelson Ramalho, Professor Auxiliar
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2015

Agradecimentos

Antes de mais, agradeço ao meu orientador Nelson Ramalho por todo o tempo dispensado, todos os conselhos e todo o apoio facultado durante este último ano.

À empresa Match Profiler, chefia e colegas pela flexibilidade e apoio neste último ano e pelo contributo que deram à minha dissertação.

À família e amigos por todo o apoio e por acreditarem que esta etapa seria concluída com sucesso.

Agradeço ainda a todos os que colaboraram de certa forma para a realização deste estudo, em especial aos que acreditaram que esta dissertação faria sentido para a realidade dos profissionais de Tecnologias de Informação.

Resumo

Os profissionais de Tecnologias de Informação apresentam taxas de rotatividade externa bastante acentuadas que se traduzem em custos substanciais para os empregadores e o sector em geral. Com o propósito de alargar o âmbito dos estudos realizados nesta temática, esta investigação propõe-se testar de que forma a relação entre os Total Rewards e o perfil motivacional interagem para explicar a intenção de saída nestes profissionais (tomando o bem-estar e o compromisso organizacional como mediadores).

Um inquérito, aplicado a uma amostra de 145 profissionais da área mostrou casos de interação entre o bem-estar, a motivação e as políticas de recompensas que apresentam um efeito significativo e combatem a intenção de saída voluntária.

Há assim uma maior necessidade de reconceber as políticas de recompensas, quer nos benefícios, como aposta na formação, recursos no local de trabalho e autonomia.

Palavras-chave: intenção de saída; compromisso organizacional; bem-estar; profissionais TI; recompensas, motivação.

JEL: J28, L86

Abstract

IT professionals have high employee turnover which translate into substantial costs for employers and the industry at large. With the purpose of extending research on this topic, this study set itself the aim of testing how Total Rewards interact with the motivational profile in explaining the intention to exit (taking well-being and organizational commitment as mediators).

A survey with a sample of 145 IT professionals show cases of interaction between well-being, motivation, and reward policies that have a significant effect and lower intention of voluntary exit.

There is a higher need to reconceive reward policies, both regarding benefits, as well as betting in training, resources at the job, and autonomy.

Keywords: Turnover intention; Organizational commitment; Well-being; IT professionals; Rewards, Motivation.

JEL: J28, L86

Índice

Introdução.....	1
I.Quadro Teórico	3
I.I. Os profissionais de TI	3
I.II. Turnover	3
I.II.I. Centralidade e delimitação conceptual	3
I.II.II. Teorias e modelos de turnover	4
I.III. Compromisso organizacional	6
I.IV. Bem-estar subjetivo	9
I.V. Motivação.....	10
I.V.I. Definição e teorização	11
I.V.II. O que diz a SDT	12
I.V.III. Motivação dos profissionais de TI.....	13
I.VI. Gestão de Recompensas	15
I.VI.I. Recompensa Total	15
I.VI.II. Recompensas nos perfis de TI.....	17
II. Problema de Investigação	19
II.I. Hipóteses	20
III. Metodologia	21
III.I. Amostra.....	21
III.II. Instrumentos e recolha de dados	21
III.III. Construção do inquérito	22
IV Resultados	27
H1: Quanto maior o compromisso organizacional menor a intenção de saída.....	29
H2: Quanto maior o bem-estar subjetivo com o trabalho maior o compromisso organizacional.....	29
H3: Quanto maior a motivação maior o bem-estar subjetivo.....	31
H4: As recompensas moderam a relação entre a motivação e a satisfação com o trabalho.....	32
V. Discussão de resultados.....	41
VI. Referências bibliográficas	45
Anexos: Inquérito.....	49

Índice de quadros

Tabela 4.1. – Descritivas e matriz de correlações.....	28
Tabela 4.2. - Coeficientes de regressão para a Hipótese H1.....	29
Tabela 4.3- Coeficientes de regressão para a Hipótese H2.....	30
Tabela 4.4. - Coeficientes de regressão para a Hipótese H2.....	30
Tabela 4.5. - Coeficientes de regressão para a Hipótese H2.....	30
Tabela 4.6 - Coeficientes de regressão para a Hipótese H3.....	31
Tabela 4.7- Coeficientes de regressão para a Hipótese H3.....	31
Tabela 4.8. - Coeficientes de regressão para a Hipótese H3.....	32
Tabela 4.9.- Interações.....	33

Índice de figuras

Fig. 1.1 – Necessidades motivacionais e Recompensa Total.....	18
Fig. 2.1 – Modelo de análise.....	19
Fig.4.1 – Interações para a moderadora “Benefícios”.....	35
Fig. 4.2 – Interações para a moderadora “Desenvolvimento”.....	36
Fig. 4.3 – Interações para a moderadora “Recursos”.....	38
Fig. 4.4 – Interações para a moderadora “Variedade-Autonomia”.....	39

Introdução

Desde 2007 que se vive em Portugal um período de crise económica com uma tradução previsível na elevação da taxa de desemprego, que atingiu os 16,2% em 2013, sendo genericamente transversal e afectando quer a população qualificada quer a não qualificada (fonte: INE, 2013). Porém, esta dinâmica não se observa em todas as profissões pois o mercado de Tecnologias de Informação (TI) apresenta-se em contra-ciclo. Tal deve-se ao avanço tecnológico e à constante mudança e inovação, pois nos últimos anos o mercado tecnológico tem vindo a crescer de forma assinalável. Desta forma, observou-se o nascimento de empresas de consultoria na área, que prestam serviços ao nível de desenvolvimento aplicacional para outras empresas, ou que oferecem serviços de alocação de consultores especializados em determinadas tecnologias. Este fenómeno veio acentuar, ainda mais, a concorrência que já se observava neste subsector de serviços, tanto a nível nacional como internacional. A tradução prática no que concerne os Recursos Humanos, é a deste sector parecer relativamente imune à realidade de desemprego que se observa um pouco por todo o país.

A dinâmica de mercado é caracterizada por uma elevada rotatividade externa. Por um lado motivada pela obsolescência técnica no domínio da TI, que pressiona para desajustamentos de perfil entre os colaboradores que as empresas procuram e os profissionais disponíveis no mercado. Por outro, a própria insuficiência numérica da oferta de mão-de-obra qualificada para funções específicas.

Face a esta situação, as empresas diversificaram os mecanismos de procura salientando redes sociais e profissionais como *linkedin*, as redes de contactos, assim procurando estender o alcance da sua acção. Em acréscimo, tem-se observado um investimento ao nível das recompensas assim tentando aliciar o mais possível estes profissionais.

Concordantemente, os profissionais da área têm conhecimento de que são cobiçados pelo mercado. Assim, procuram uma oportunidade mais favorável em termos de recompensas. Ou seja, em alguns dos casos, mesmo estando satisfeitos com as funções que desempenham, ambiente de trabalho, ou salário, estão abertos a ouvir novas propostas. São assim profissionais com um potencial de rotatividade externa elevada cujo comportamento tem suscitado interesse.

Até ao momento, existem estudos que procuram compreender as motivações e satisfação destes profissionais (e.g. Beecham et al., 2008; Moreno et al., 2006; Beecham et al., 2009; Coombs, 2009; Wallgren et al., 2011; Lubienska et al., 2012; Muo, 2013; Sanyal et al.,

2014). Contudo nenhum estudo procurou abarcar a totalidade das recompensas, procurando perceber como estas afetam a intenção de saída voluntária. No contexto nacional, não encontramos qualquer estudo que aborde o tema da motivação específica destes profissionais. Neste sentido, procuramos dar resposta a uma questão central neste âmbito: até que ponto as recompensas convergem com o leque motivacional destes perfis, operando como preditoras da intenção de saída voluntária? Pretende-se com este estudo, principalmente a nível nacional, identificar as recompensas síncronas com as motivações dos colaboradores. O presente estudo parece revestir-se de algum interesse teórico e aplicado por procurar integrar maior amplitude de práticas de recompensa no quadro de uma tipologia motivacional validada bem como oferecer algum contributo, com base nos resultados empíricos, as empresas poderão aplicar novas estratégias de retenção de colaboradores e por sua vez diminuir a taxa de rotatividade, que consequentemente diminui os custos de recrutamento.

Para concretizar este intento, dividimos o presente estudo em cinco secções: primeiro, apresentaremos o estado da arte relativo a esta temática para, posteriormente, mobilizar essa teoria cincretizando um modelo de análise. Uma vez clarificados os conceitos e teorias atinentes, procuraremos explicar a metodologia, com detalhe em subsecções dedicadas à abordagem, instrumentos, amostra e estratégia de análise quantitativa de dados com base em dados primários recolhidos através de um inquérito construído de raiz. Por fim, procederemos à apresentação de resultados bem como a discussão destes tomando por referência o modelo de análise ora gerado.

I. Quadro teórico

I.I. Os profissionais de TI

Os processos de trabalho, interesses, identidade e consciência de trabalho distinguem os profissionais de TI das outras profissões, pois estes estão constantemente a aprender novas competências (Niederman et al., 2007). Estes profissionais distinguem-se dos profissionais de outras áreas devido ao carácter específico das tarefas (pois resolvem problemas relacionados com processos de informação); ao carácter específico das relações entre os trabalhadores e às atitudes específicas do seu trabalho, que faz com que necessitem de desafios constantes (Beechman et al, 2008). Desta forma, os profissionais de TI são trabalhadores com alto prestígio (Lubieńska et al., 2012), visto que são perfis muito procurados pelas empresas.

I.II. Turnover

I.II.I. Centralidade e delimitação conceptual

Embora as definições de intenção de saída voluntária sejam tradicionalmente focadas nos indivíduos que saem das organizações, Price (2001) define o conceito como um movimento de membros que transitam na fronteira da organização. Ou seja, trata-se de um conceito que inclui também os que entram nas fronteiras organizacionais. Não obstante, o turnover é definido consensualmente pela saída de pessoas da organização. No entanto, mais do que a simples saída, importa estudar a saída voluntária, dado que se trata de um fenómeno profissional e organizacional específico (Mobley et al., 1979). A intenção de turnover está assim fortemente correlacionada com o turnover real (Joseph et al., 2003).

Na área das TI, os valores de turnover são elevados - valores que rondam os 20% eram um valor comum nesta categoria (Cougar et al., 1985). Sendo mais actualmente reportados valores que oscilam entre 15% e 33% (Hayes, 1998). Desta forma, o turnover dos profissionais de TI consiste num dos mais persistentes desafios das organizações (Joseph et al., 2007) já que são particularmente difíceis de reter (Niederman et al, 2007) devido ao grande crescimento de oportunidades de novo emprego e à constante evolução tecnológica.

O turnover tem implicações e custos para as organizações (Muliawan et al., 2009), daí a importância de estudar o fenómeno. Elevados valores de turnover voluntário influenciam de

forma negativa o grau em que as organizações atingem os seus objetivos (Price, 2001). Cada saída voluntária impõe à organização a necessidade de encontrar substituto adequado. Os custos de passagem de conhecimento (que se traduz em custo de tempo, durante o qual a pessoa poderia estar a produzir noutras tarefas), o tempo que o novo colaborador demora a dominar o conhecimento (frequentemente decorridos meses para dar rentabilidade), e os custos associados ao recrutamento (todo o processo de recrutamento até à admissão do colaborador, que na área das TI poderá demorar semanas, devido à especificidade dos perfis) cumulam elevados custos associados, sejam directos (os que decorrem dos processos necessários) sejam indirectos (os que decorrem dos custos do trabalho não realizado e do tempo dedicado a incorporar o recém recrutado).

Desta forma, é necessário não só estudar mas também gerir o turnover, para mitigar os custos que importa para a organização. Tal implica manter presente a necessidade de ter disponíveis as pessoas necessárias para promover a eficácia, ter um objectivo-chave ao nível organizacional, ter um plano que tenha as condições que motivaram a saída voluntária dos colaboradores. Não obstante, há que considerar condicionantes externas, como a própria existência ou não de alternativas melhores no mercado. Para Price (2001), se as oportunidades alternativas não forem melhores que a situação atual, o turnover não acontece.

Segundo Dinger et al. (2012), os custos associados ao turnover dos profissionais de TI são o centro das atenções dos investigadores. Os perfis de TI são os mais versáteis para deixar a sua empresa e procurar um novo emprego. Desta forma, os gestores precisam perceber o que leva os profissionais com mais competências a ter este comportamento já que o turnover diminui a vantagem competitiva da organização.

Contudo também existem alguns benefícios do turnover, apesar de estarem de certa forma camuflados. Entre eles, podemos destacar o facto de por norma, os trabalhadores substituídos receberem salários mais baixos do que aqueles que substituem; existir a infusão de novo conhecimento por parte da pessoa nova que entra sendo ainda reforçada a oportunidade de promover aqueles que permanecem na empresa (Ghapanchi et al., 2011).

I.II.II. Teorias e modelos de turnover

Joseph et al. (2007) criou um modelo de turnover para os profissionais de TI. Propõe três variáveis predictoras de turnover, sendo estas relacionadas com o trabalho, as características individuais e as percepção de fatores organizacionais. O nexos causal explicativo

prevê que estes fatores levam ao desejo de mudança, que afeta o *commitment* (compromisso, que será alvo de maior explicação mais adiante) e a satisfação, que por sua vez leva à procura de alternativas profissionais (ou à percepção de existência de oportunidades alternativas), o que se traduz numa intenção de saída. Apesar de relativamente recente, este modelo teórico já foi adoptado por vários autores (e.g. Shih et al., 2011; Dinger et al., 2012; Chang et al., 2012).

O compromisso organizacional e a satisfação surgem como constructos recorrentes nos estudos que procuraram compreender o fenómeno. Lee et al. (1996) criaram um modelo que explica a saída voluntária. Desta forma, a insatisfação, a percepção de oportunidades alternativas, facilitavam a decisão de saída. O modelo segue quatro caminhos distintos (segundo a decisão) que as pessoas percorrem para sair da empresa (Lee et al., 1996). Desta forma, o modelo sugere uma forma diferente de compreender o processo de turnover, que é apoiada por alguns autores como Price (2001); Niederman et al. (2007); Coombs (2009); Muliawan et al. (2009); e Dinger et al. (2012).

Price (2001) criou um modelo de saída voluntária. Segundo o autor, a percepção de oportunidades, responsabilidades, formação em geral, envolvimento, afetividade, autonomia, justiça, *stress*, remuneração, oportunidades de promoção, rotina e suporte social, são factores que favorecem a intenção de ficar. Já o compromisso organizacional e a satisfação são factores que, negativos, favorecem a saída voluntária. O autor concorda com o facto de a remuneração diminuir o turnover, pois os colaboradores criam expectativas, e caso estas sejam realizadas, ficam satisfeitos e comprometidos. Mais tarde, Muliawan (2009) criou um modelo em que o conflito, ambiguidade, oportunidades de promoção, necessidades de crescimento, compromisso organizacional e satisfação no trabalho, explicam o turnover.

Baseado nas teorias de James March e Herbert Simon, Joseph et al. (2007) argumenta que a construção individual, profissão e organizações, são antecedentes distintos que vão influenciar uma construção psicológica que tem efeito na decisão de turnover. Segundo o autor, os atributos individuais (como características disposicionais capital humano e motivação) e as características sociodemográficas (como idade, género e estado civil) vão influenciar a decisão. A educação, a posição dentro das TI e a posição dentro da empresa são também preditores de intenção de saída (Joseph et al., 2007). O autor defende ainda que os fatores relacionados com o trabalho, assim como a motivação, também têm influência na intenção de saída (são estes, as características do trabalho, o stress e comportamentos associados).

A mais recente revisão de estudos sobre turnover em TI é de Ghapanchi et al. (2011). Segundo os autores, a intenção de saída de uma organização é predita pelas características da

profissão (suporte social, dificuldades, atratividade), pelas características individuais (desde características sociodemográficas a motivacionais) por fatores psicológicos (como o compromisso e a satisfação), assim como por fatores organizacionais (remuneração, cultura, práticas de RH) e ambiente (amigos, relação com colegas, condições).

Recentemente, Chang et al. (2012) criaram um modelo distinto (utilizado por Dockel et al., 2006), baseado em âncoras de satisfação, em que as âncoras internas e as oportunidades externas vão influenciar a discrepância, que por sua vez influencia a satisfação que favorece a intenção de saída. A percepção de oportunidades externas surge como moderadora entre a satisfação e a intenção de turnover (pois a percepção de outras oportunidades modera a relação entre a satisfação e a intenção de turnover).

A satisfação no trabalho está negativamente relacionada com a intenção de saída e as alternativas profissionais percebidas estão positivamente relacionadas com a intenção de saída (Joseph et al., 2007). Adicionalmente, o compromisso organizacional está relacionado com a intenção de saída (Shore et al.; 1989). Segundo Mobley et al. (1979) existe igualmente uma relação negativa entre satisfação com a chefia e turnover.

Os estudos que têm colocado o enfoque ao nível individual tendem a sobrelevar a satisfação como variável psicológica explicativa face a outras sociodemográficas consideradas (Mobley et al., 1979). Uma das vantagens de utilizar a intenção de saída para testar as atitudes organizacionais é o facto de a intenção encontrar-se sob controlo individual (Shoore et al.; 1989). Os fatores-chave que afetam a satisfação no trabalho e a intenção de saída estão sob controlo da gestão (Cougar et al., 1985). Contudo, a remuneração afeta também a intenção de saída.

A generalidade dos estudos evidencia que para estudar o turnover, é necessário considerar o compromisso organizacional, pois os estudos convergem quanto ao seu papel como preditor do turnover (Dockel et al., 2006; Joseph et al., 2007; Westlund et al., 2008; Coombs, 2009; Van Dyk et al., 2012; Dinger et al., 2012). Considerando este facto, hipotetiza-se que o compromisso organizacional está relacionado de forma negativa com a intenção de saída (H1).

I.III. Compromisso organizacional

O compromisso organizacional é um conceito multifacetado e complexo e surgiu da ampliação do domínio no qual era estudado (Meyer et al., 1993). Para March e Simon

(Mowday et al., 1979), o compromisso era definido por uma relação entre os colaboradores e a organização em que os indivíduos se juntam à organização em troca de recompensas ou pagamentos. Para Mowday et al. (1979) o compromisso é caracterizado por três factores: aceitação dos objectivos e valores da organização; a aceitação de boa vontade de se esforçar pela organização, e um forte desejo de se manter na organização.

Por outro lado, Meyer e Allen (1991), autores pioneiros do conceito, definem o compromisso organizacional como o estado psicológico que caracteriza a relação entre os colaboradores e a organização e que tem implicações na decisão de permanecer ou abandonar a organização. Os autores categorizam ainda o conceito entre: ligação afetiva com a organização (afectivo), percepção dos custos associados ao deixar a empresa (continuidade) e obrigação para com a empresa (normativo). O compromisso organizacional afetivo é definido como uma ligação emocional, identificação e envolvimento com a organização. Desta forma, colaboradores com um forte compromisso organizacional afetivo permanecem na empresa porque querem. Por outro lado, o compromisso organizacional de continuidade refere-se a uma consciência com os custos associados ao abandonar a organização (estes, apenas permanecem na empresa porque necessitam). Por fim, o compromisso organizacional normativo reflete um sentimento de obrigação ou dever de permanecer na empresa.

O conceito de compromisso organizacional é assim diferente do conceito de satisfação. É um conceito mais global que envolve a responsabilidade afetiva para com a organização. Por outro lado, a satisfação corresponde à atividade que se desenvolve na profissão (Mowday et al., 1979). Desta forma, o compromisso organizacional tende a ser mais estável ao longo do tempo, que a satisfação. Esta, tende a refletir reações mais imediatas a aspetos específicos e tangíveis do ambiente de trabalho (como o pagamento, a liderança, entre outros).

Desta forma, os três estados psicológicos têm diferentes antecedentes e diferentes implicações de relevância de comportamentos distintos para o turnover (Meyer et al., 1991). Mais que a percepção dos custos, o estado psicológico associado com o compromisso organizacional comportamental tende a ser uma ação contínua, ou uma atração.

Segundo um estudo feito por Meyer et al. (1993) as distintas formas de compromisso organizacional estão negativamente relacionadas com o turnover. Por norma, o compromisso organizacional afetivo e normativo relacionam-se de forma positiva com o envolvimento nas atividades profissionais. O compromisso organizacional afetivo e normativo têm ainda uma correlação negativa com a intenção de abandono enquanto o compromisso organizacional normativo está relacionado de certa forma, positiva, com o contínuo. Entre os seus preditores, encontraram associações com a idade (negativa com o compromisso organizacional afetivo e

positiva com o de continuidade), e a satisfação no trabalho (positivamente relacionada com o compromisso organizacional afetivo e negativamente com o normativo).

Por outro lado, Meyer e Allen (1991) tinham concluído que o compromisso organizacional afetivo tem ainda uma correlação maior com a satisfação no trabalho e receptividade ao ponto de vista dos outros, enquanto o compromisso organizacional de continuidade tende a estar relacionado com as medidas de custos, competências específicas e negativa avaliação de alternativas.

Segundo Morrow (2010), há seis elementos antecedentes do compromisso organizacional: a socialização, as mudanças organizacionais, as práticas de RH, as relações interpessoais, as relações com a organização, e outros.

Na generalidade, a literatura mostra uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional, apresentando-se positivamente relacionada com o compromisso afetivo e negativamente com o normativo (H2).

Analisando onexo causal em sentido inverso, há suporte empírico para sustentar o papel preditor do compromisso organizacional na satisfação e redução da intenção de turnover (Neininger et al., 2010; Shore et al., 1989). Colaboradores com elevado compromisso organizacional são menos propensos a abandonar a organização e por vezes, em algumas circunstâncias, têm níveis de desempenho mais elevados que os colegas (Mowday et al., 1979). Desta forma, o compromisso organizacional foi identificado como uma variável importante para compreender o comportamento organizacional.

A um maior nível médio de compromisso organizacional afetivo nas organizações correspondem uma maior produtividade, satisfação dos colaboradores e uma menor intenção de saída voluntária (Morrow, 2010). Segundo Chang et al. (2012) a satisfação no trabalho é definida de forma geral como um sentimento de um profissional em que a sua situação coincide com aquilo que espera, precisa e pretende para ser justo. A satisfação no trabalho está relacionada com o compromisso organizacional afetivo (Neininger et al., 2010). Alguns estudos indicam que os colaboradores mais qualificados tendem a estar menos satisfeitos com as suas profissões (Neininger et al., 2010; Mobley et al., 1979).

Considerando as mais-valias que o compromisso organizacional representa, bem como a sua relação com a força motivacional e a motivação intrínseca (Mowday et al., 1979) é importante perceber como os decisores organizacionais podem incrementar o compromisso dos seus colaboradores (Morrow, 2011).

I.IV. Bem-estar subjetivo

As pessoas com motivações satisfeitas, têm um estado de bem-estar superior face às que não têm as suas necessidades motivacionais satisfeitas. Desta forma, a motivação leva ao bem-estar, surgindo a suposição de que quanto maior a motivação, maior o bem-estar (H3).

O conceito de bem-estar subjetivo começou a ser popular por ser particularmente democrático, pois garante respeito pelo que as pessoas sentem e pensam sobre as suas vidas (Diener et al., 2009; Gouveia et al. 2008) incluindo comportamentos cognitivos e reações afectivas (Diener, 1984). Segundo Herzberg (Gouveia et al., 2008) é no ambiente de trabalho que o indivíduo procura condições para satisfazer as suas necessidades (fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e autorrealização) e assim obter o bem estar mínimo necessário para desenvolver as suas atividades laborais com eficácia e prazer.

O conceito foi abordado pela primeira vez por Wilson (1967) propondo que a satisfação imediata de necessidades produz felicidade, enquanto a persistência de necessidades por satisfazer causa infelicidade, e que, por outro lado, o grau de satisfação necessário para produzir bem-estar depende das expectativas do individuo decorrentes das suas experiências, das comparações com os outros e dos valores pessoais. Diener et al. (1997) define de forma lata o conceito como a forma como as pessoas avaliam a sua vida e inclui variáveis como satisfação com a vida, satisfação conjugal, ausência de depressão e ansiedade e a presença de emoções e humor positivo.

O bem-estar subjetivo é sensível às evoluções afetivas e cognitivas de uma pessoa ao longo da sua vida. Estas evoluções incluem reações emocionais assim como julgamentos cognitivos relativos à satisfação. Muitas vezes, as diferenças relativamente ao bem-estar subjetivo refletem a forma como as pessoas vêem o mundo e a forma como as pessoas pensam. As experiências positivas no bem-estar subjetivo elevado correspondem ao conceito de bem-estar psicológico positivo, pois tornam a vida gratificante, sendo a presença de prazer e a ausência de dor características de uma vida boa (Diener et al., 2009).

Cartwright et al. (2009) referem-se ao bem-estar como sinónimo de felicidade. Aceitando o seu carácter multidimensional, salientam o aspecto da saúde. Para Galinha (2010), o bem-estar subjectivo é “uma dimensão positiva da saúde mental” que abarca “*uma dimensão afectiva e cognitiva e um campo de estudo que integra parcialmente outros grandes conceitos e domínios de estudo que são a qualidade de vida e o afecto*” (Galinha, 2010: pp.19).

Warr (1990) realizou um estudo em que concluiu que os colaboradores mais antigos revelam um maior bem-estar no trabalho (apesar de terem níveis mais altos de ansiedade e depressão) e que o nível ocupacional está positivamente relacionado com o entusiasmo no trabalho e de forma negativa com a ansiedade. Descobriu ainda que pessoas com valores altos de bem-estar afetivo são mais competentes, assim como as pessoas com níveis mais baixos de características intrínsecas do trabalho, tais como competências e controlo pessoal, podem ser associadas a ter baixos níveis de depressão, e aspiração, ao invés de ansiedade. Diener et al. (2009) concluiu que as pessoas com objetivos importantes tendem a ser mais enérgicas e emocionalmente positivas.

Uma pessoa competente tem recursos psicológicos adequados para superar experiências difíceis. Uma pessoa saudável mentalmente é vista como tendo interesse e compromisso com a sua envolvente. Estabelece objetivos e esforça-se para os atingir procurando novas oportunidades e desafios significativos (Warr, 1990). A satisfação na vida tem diferentes origens para diferentes pessoas, e pode mudar dependendo da situação (Diener et al., 2009). No geral, há uma convergência nesta literatura de que a redução de tensão e satisfação de necessidades biológicas e psicológicas e objetivos levam à felicidade.

Na atualidade a proposta multidimensional de Diener et al. (2009) parece ser a mais abrangente e informativa. Abarca três dimensões de bem-estar subjectivo: uma de natureza social (que permite perceber a qualidade da relação com os colegas), outra de natureza psicológica (que permite perceber a avaliação que o indivíduo tece sobre o que faz no dia-a-dia), e por fim uma outra de natureza clínica (que permite perceber até que ponto o indivíduo avalia a sua saúde, mais proximamente ligada ao bem-estar físico).

I.V. Motivação

Pelo acima exposto, há suficiente indicação de que o conceito de motivação está constantemente relacionado com a intenção de saída e conseqüentemente com o compromisso organizacional, assim como com o bem-estar. Estudos passados consideram as características dos empregos de TI para compreender o turnover destes profissionais - como a autonomia, ambiente emocional, prémios, procura de emprego, satisfação e intenção de saída (Chang et al., 2012). Alguns estudos no âmbito de investigação de profissionais de TI (e.g. Beecham et al., 2009; Wallgreen et al, 2011; Sanyal et al., 2014) comprovam que a motivação leva à satisfação e, conseqüentemente, ao compromisso organizacional.

I.V.I. Definição e teorização

Os estudos motivacionais iniciaram-se com alguns autores clássicos, que ainda hoje são mencionados. Entre estes, importa referir Frederick Herzberg, que contribuiu com uma importante teoria que veio a ficar conhecida como “teoria dos dois fatores”. Mais tarde Abraham Maslow, estruturou a teoria das necessidades hierárquicas, propondo que as necessidades fisiológicas estão na base da pirâmide logo seguidas de outras de maior complexidade progressiva (segurança, filiação, auto-estima e auto-realização). Posteriormente, Victor Vroom desenvolveu uma teoria em que a motivação deve ser explicada em função dos objetivos, escolhas e expectativas de cada pessoa em atingir esses mesmos objetivos (Ferreira et al., 2001).

Um contributo teórico que, de algum modo reúne estes contributos clássicos estabelecendo a ponte com os sistemas de recompensas foi proposto por Deci (1972). “Ser motivado é ser movido para fazer algo” (Deci et al., 2000b:54). Para este autor as teorias sobre gestão e motivação distinguem dois tipos de necessidades motivacionais: intrínsecas (medidas pela pessoa e satisfeitas com o próprio exercício da atividade sem necessidades de concurso de recompensas tangíveis) e extrínsecas (recompensadas ou satisfeitas através de dinheiro e reforço verbal, exteriores à pessoa).

Hackman e Oldham criaram o modelo do desenho do trabalho (1976), que vem estipular uma relação causal entre as condições específicas de trabalho e a motivação interna e desempenho no trabalho. Desta forma, os autores cruzam os estados psicológicos dos colaboradores, as características do trabalho e os atributos individuais. Dividem assim as características laborais em cinco dimensões (autonomia, feedback, variedade de tarefas, identidade com a profissão e significado das tarefas) que produzem um estado psicológico no indivíduo, sendo que o mesmo vai sentir responsabilidade, significado do trabalho, conhecimento dos resultados, e por sua vez se vai sentir mais envolvido. A teoria veio a ganhar certa emergência, sendo referida em vários estudos sobre a motivação e rotatividade externo dos profissionais de TI (e.g. Medcof et al., 2005; Dockel et al., 2006; Beecham et al., 2008; Hall et al., 2008; Beecham et al., 2009; Wallgren et al., 2011; Dinger et al., 2012; Lubieńska et al., 2012 e Muo, 2013).

Outra proposta teórica de Couger et al. (1979), fortemente convergente com a anterior defende que o trabalho positivo resulta igualmente de três estados psicológicos: experiência significativa no trabalho, responsabilidade pelos resultados do trabalho e conhecimentos do resultado das atividades. Os estados psicológicos, por sua vez, têm cinco dimensões

profissionais: a variedade de competências, a identificação com a tarefa, o significado da tarefa, a autonomia e o feedback.

I.V.II. O que diz a SDT

Com base nas abordagens de motivação, consideramos a SDT (*Self-Determination Theory*) por ser uma abordagem de motivação e personalidade que apresenta forte valor integrador. Esta revela a importância da envolvimento humana mobilizando recursos de personalidade e comportamentos de regulação própria (Deci e Ryan, 2000a) e permite identificar diversos tipos de motivação, que trazem consequências distintas em termos de aprendizagem, desempenho, experiência pessoal e bem-estar.

A motivação extrínseca é ativada pela regulação externa (com base em recompensas extrínsecas), pela regulação introjetada (com o foco na aprovação própria ou dos outros), pela regulação de identificação (com objetivos pessoais - sendo assim a mais autónoma nas extrínsecas), e pela regulação de integração (com base na hierarquia de valores). Por outro lado, a motivação intrínseca é ativada pelo gosto e satisfação de realizar determinada tarefa (Deci et al., 2000a). Segundo os autores, existe ainda a amotivação, que se define pela baixa percepção de competência (Cameron, 2001).

Há assim duas formas de motivar os colaboradores de forma intrínseca. Uma envolve quer as características das tarefas serem todas por interessantes quer a necessidade de criatividade e desenvolvimento. Outra envolve os colaboradores poderem ter uma palavra a dizer sobre as decisões, o que transmite envolvimento (Deci, 1972). As motivações intrínsecas são demonstradas pelo envolvimento de pessoas com abstenção de recompensas externas (Deci et al., 1991). As pessoas têm ainda diferenças individuais (como personalidade), o que leva a diferentes motivações intrínsecas, pois variam não só no nível de motivação mas também na orientação da mesma. A orientação leva assim a diferentes tipos de atitudes que vão determinar as acções.

A forma mais autónoma de motivação extrínseca é a regulação através da identificação (Deci et al., 2000a). A motivação intrínseca distingue-se da extrínseca por se referir a algo que é inerentemente interessante para a pessoa (Deci et al., 2000b). Contudo, segundo Deci et al. (1991), os acontecimentos externos podem diminuir a motivação intrínseca, controlando as pessoas e diminuindo os seus sentimentos de determinação própria (apesar dos

acontecimentos externos também poderem ser controlados). As pessoas têm a necessidade de se sentir competentes nas tarefas profissionais em que estão envolvidas.

A diferença entre o dinheiro e as recompensas verbais (como o feedback), é que as últimas não se distinguem de sentimentos de satisfação pelo colaborador fazer o seu trabalho. Estas recompensas reforçam e proporcionam um valor positivo associado à atividade (Deci, 1972). Quando as pessoas estão motivadas de forma intrínseca, sentem-se interessados e gostam do que fazem.

Por outro lado, as recompensas contingentes e a motivação intrínseca podem influenciar a determinação própria (Deci et al., 1999). O controlo interno das pessoas não indica que as mesmas são auto determinadas. Os acontecimentos levam à motivação intrínseca quando o desempenho nas tarefas ajuda a satisfazer as necessidades básicas. Por outro lado, a motivação intrínseca é reduzida quando a tarefa é irrelevante para a satisfação das necessidades básicas. Quando as recompensas têm um contributo para o desempenho na tarefa, tal significa que a tarefa não é relevante ou que a recompensa não corresponde ao valor da tarefa (Deci et al., 1999).

Na SDT, a motivação intrínseca é a que gera consequências mais positivas, seguida da de integração e da de regulação. Por outro lado, a regulação introjectada e a regulação externa levam a resultados negativos, contudo a amotivação leva aos piores resultados (Tremblay et al., 2009). Como a SDT defende, as consequências de resultados positivos podem ser igualmente positivas, contudo baixos resultados podem ter consequências negativas, como por exemplo, a saída. Desta forma, a satisfação está relacionada com o compromisso organizacional e com os diferentes tipos de motivação. Por outro lado, a amotivação está relacionada de forma negativa com a satisfação e o compromisso organizacional (Tremblay et al., 2009).

I.V.III. Motivação dos profissionais de TI

A motivação é valorizada porque produz (Deci et al., 2000a). A motivação é um preditor da satisfação (Shih et al., 2011). Desta forma, a importância da autonomia e procura e o fenómeno da saída voluntária podem estar relacionados com as características da profissão (Beecham et al., 2008). Tal significa que está ao alcance das organizações a gestão destes processos por via do ajustamento das suas políticas de atração, desenvolvimento e retenção

para as áreas de TI. O alinhamento entre as necessidades organizacionais e individuais tem valor motivacional para estes profissionais (Moreno et al., 2006).

Como já se verificou, os profissionais de TI têm características distintas, sendo que têm também particularidades quanto à sua motivação, devido à especificidade das tarefas. Para Beecham et al. (2008) a motivação é o fator que mais afeta a produtividade destes profissionais. Os profissionais de TI são motivados pelo carácter das tarefas que realizam. Isto implica que a autonomia e o feedback estão associados a um alto nível de motivação.

Os profissionais de TI com mais idade parecem menos motivados para manter as suas competências atualizadas. Esta tendência pode estar relacionada com o pessimismo em relação a receber recompensas organizacionais, sejam elas hierárquicas, funcionais, sociais ou financeiras. Os gestores dentro da área das TI têm uma satisfação geral, necessidade de crescimento individual e motivação maior que os de outras áreas (Couger et al., 1979). A elevada necessidade de crescimento e a baixa necessidade social podem inibir a comunicação. Desta forma, as pessoas com menor capacidade de comunicação têm menos tendência para comunicar com os subordinados.

Entre alguns estudos específicos sobre a saída voluntária destes profissionais e a sua satisfação, encontram-se resultados que indicam que a satisfação decorre de alguns elementos tais como a remuneração, a autonomia, a justiça, as oportunidades de promoção e o suporte social (Westlund et al., 2008); as tarefas (Coombs, 2009); a formação, os prémios financeiros, a flexibilidade, a liberdade de decisão (Muo, 2013); a identidade com as tarefas, a clareza dos objetivos (Beecham et al., 2009); o significado do trabalho; as relações com os colegas, o respeito, a clareza das tarefas e a valorização (Ferrat et al., 1986). Pode-se compreender que a relação entre estes profissionais e a satisfação, que por sua vez leva ao turnover, não é algo linear, ou seja, as conclusões variam bastante consoante os estudos feitos anteriormente.

As recompensas podem ter efeitos negativos no desempenho de determinada tarefa (Cameron, 2001). Porém, tal depende da situação e dos traços pessoais, o que implica que as recompensas podem ter efeito negativo, positivo ou nulo na motivação intrínseca. Para além de Deci e Ryan, outros autores concluem também que a motivação é muitas vezes sustentada por recompensas, sendo muitas vezes distinguidas entre intrínsecas e extrínsecas (Dockel et al., 2006; Wallgreen et al., 2011; Lubienska et al., 2012; Muo, 2013). Em suma, para além da pertinência de compreender as teorias motivacionais, para estudar o conceito é importante compreender as necessidades que cobrem este leque. Dentro destas teorias, a teoria de Total Rewards (Recompensa total) foi a que pareceu mais abrangente.

I.VI. Gestão de Recompensas

Os modelos gerais de satisfação no trabalho e os modelos com foco específico na satisfação com a remuneração tratavam a remuneração como um constructo unidimensional (Schwab, 1980). Porém, a partir dos anos 90, a realidade económica e de negócios mudou substancialmente, com maior incidência de downsizings e a intensificação do *outsourcing* enquanto os colaboradores começaram a valorizar componentes não monetárias da recompensa (Schuster et al., 2001).

Não obstante, observam-se casos de empresas que optam ainda por reforçar a componente remuneratória como estratégia de atração tendendo a esquecer que a agilidade e a flexibilidade também são importantes, devendo pois repensar como as variadas recompensas individuais e de grupo contribuem para atingir os objetivos da organização (Chen et al., 1999; Kaplan, 2007),

Este movimento de maior diversificação na concepção e prática da gestão de recompensas é consubstanciado pela teoria da Recompensa Total (Total rewards no original inglês) em que o conceito de recompensa não se restringe apenas ao salário, mas envolve tudo aquilo que implica a relação do colaborador com a organização (Worldatwork, 2007). É consensual que essa abordagem oferece maior capacidade de compreensão no quadro das organizações.

I.VI.I. Recompensa Total

A noção de Recompensa Total surgiu a partir de algumas necessidades decorrentes por algumas alterações do mercado mundial (como a globalização, mobilidade, mais unidades de negócio, etc.). Desta forma, surgiu uma maior envolvimento entre o colaborador e o seu emprego que impôs uma alteração fundamental na forma como se concebe a atractividade de um local de trabalho por via da recompensa (Schuster et al., 2001).

Para Schwab (1980), há quatro dimensões de satisfação com a remuneração, sendo estas: nível de pagamento (salário), benefícios (pagamento indireto, pensões, seguros, serviços, etc), aumentos e estrutura (hierarquia de relações).

A Recompensa Total é uma abordagem recente dos Recursos Humanos que engloba todos os benefícios que uma pessoa tem no seu local de trabalho. Engloba assim a proposição do valor total do colaborador, incluindo os prémios financeiros e não financeiros

(Worldatwork, 2007). Abarca os resultados positivos do trabalho (intrínsecos e extrínsecos), tais como a sociabilidade dentro do trabalho, satisfação e possibilidade de aprendizagem. O conceito de Recompensa Total comporta quatro recompensas distintas: pensar no futuro, recompensas individuais, local de trabalho positivo e pagamento total (Schuster et al., 2001). As pessoas pretendem crescer, criar valor e marcar a diferença.

A Recompensa Total engloba tudo aquilo que um colaborador valoriza na relação com a organização (recompensas, benefícios, desenvolvimento e ambiente de trabalho). Os programas de recompensas e benefícios costumam estar a um nível competitivo para as empresas atraírem e reterem talentos. Alinhada com a estratégia da empresa e a estratégia de GRH, a implementação de um sistema de Recompensa Total requer educação, comunicação e compromisso por parte dos líderes e das suas equipas (Kaplan, 2007).

A Recompensa Total tem grande capacidade para atrair e reter pessoas e observa-se um movimento de migração para uma política de Recompensa Total e a necessidade de um maior compromisso (Schuster et al., 2001). Desta forma, a Recompensa Total não é apenas uma necessidade dos recursos humanos, mas também da organização em si que procura cada vez mais as melhores pessoas para ter sucesso.

Há dois campos de definição de Recompensa Total (Worldatwork, 2007), o sentido estrito e o sentido amplo. O primeiro define-se incluindo compensações, benefícios, e por vezes outros elementos tangíveis (muitas vezes refere-se a remuneração total). O segundo conceito abrange tudo o que é um prémio para o colaborador ou que o colaborador recebe enquanto recompensa pelo seu trabalho (por vezes, aplica-se o termo valor total). Consiste em todo o valor da relação com o empregador. Inclui os tradicionais prémios financeiros, como salário, incentivos e benefícios. Inclui ainda elementos não financeiros, como a formação, o desafio e a oportunidade de conciliação entre a vida pessoal e o trabalho.

Uma componente chave na gestão da Recompensa Total é a comunicação aos colaboradores dos benefícios que estes vão receber (Medcof et al., 2007). São consideradas Recompensas Totais todos os prémios no local de trabalho, incluindo oportunidades de aprendizagem e qualidade do ambiente de trabalho. As práticas levam a uma maior produtividade através da flexibilidade do horário de trabalho, redução das saídas voluntárias através de compromisso e de um sistema de gestão integrada de recompensas. Desta forma, segundo Rumpel et al. (2006) as Recompensas Totais são uma evolução natural do sistema de recompensas tradicional.

Segundo um estudo de Vandenberghe et al. (2008) a atratividade das componentes de Recompensa Total varia conforme a personalidade. Os indivíduos mais afáveis e

consciosos valorizam mais as regalias como seguros, pensões, etc e que apenas as pessoas com estado emocional mais instável (maior neuroticismo) têm maior preocupação com o seu prestígio no trabalho.

Em suma, a Recompensa Total (Worldatwork, 2007) é definida como tudo aquilo que o colaborador valoriza na sua relação laboral. Compreende retornos monetários e não monetários fornecidos pela organização como recompensa pelo seu tempo, talento, esforço e resultados. Envolve assim elementos-chave que atraem, motivam e retêm talentos (Nazir et al., 2012).

I.VI.II. Recompensas nos perfis de TI

Os perfis da área tecnológica representam um desafio no que toca a recompensas, em parte devido à natureza e contexto único em que trabalham (Medcof et al., 2007). As empresas de TI utilizam políticas de recompensas para atrair os altos especialistas em tecnologia, reduzir a rotatividade externa e estimular a inovação e a produtividade (Chen et al., 1999). A competitividade global obriga os gestores a alinharem as suas atividades com competências-chave (Kaplan, 2007) para que as empresas consigam ter uma certa vantagem competitiva.

Segundo Gomez-Mejia et al. (1990) um dos motivos dos profissionais técnicos serem inconstantes relativamente às empresas reside no sentimento de insuficiente recompensa. Portanto, os benefícios são uma categoria importante para estes profissionais e devem ser considerados. Os profissionais de TI acreditam que as recompensas extrínsecas são menos importantes que as intrínsecas (Chen et al., 1999) e preferem trabalhar em projetos que enalteçam a sua carreira e conhecimentos (Dockel et al., 2006). Desta forma, e devido às suas características, torna-se importante estudar o conceito nesta categoria profissional.

As circunstâncias organizacionais têm um efeito significativo na eficácia dos programas de Recompensa Total pelo que as organizações devem oferecer aos colaboradores um número de prémios e devem acertar o valor relativos desses prémios (Medcof et al., 2005). Dando prioridade à equidade salarial, que inclua níveis similares de responsabilidade e competências, e que permita ainda a flexibilidade (Gomez-Mejia et al., 1990).

A multiplicidade de factores motivacionais previstos no modelo de Deci & Ryan (2000b) deverá encontrar paralelo nas dimensões de recompensa previstas nos modelos de Recompensa Total. Considerando os conteúdos semânticos específicos de cada motivação

bem como a natureza das recompensas, é plausível estabelecer algumas relações potenciais com vista à sua potencial articulação. Nomeadamente, parece-nos evidente que as recompensas tangíveis associadas a salário, incentivos e benefícios almejem à satisfação das necessidades motivacionais do tipo regulação externa e que para estes concorram também os recursos materiais postos ao dispor do indivíduo em contexto organizacional (H4a).

De modo similar, a motivação introjetada, porque aspira ao reconhecimento por parte de terceiros, poderá ser satisfeita pela possibilidade de obter estatuto, pelo reconhecimento do mérito, pelo desenvolvimento de carreira e progressão nesta, e pelo grau de responsabilidade permitido por via da autonomia no trabalho (H4b). Estes mesmos elementos são os que nos parecem poder satisfazer todos os processos de aproximação da motivação a estruturas motivacionais do tipo intrínsecas, o que releva para a identificação pessoal com os objectivos a atingir (motivação identificada), para a incorporação na ordem de importância de valores de cada indivíduo (Motivação integrada) e na satisfação per se decorrente da realização das actividades - motivação intrínseca (H4c). Sobra, portanto, o processo amotivacional cuja natureza remete para a ausência de mecanismos de recompensas que não os de suficiência económica ou outros que remetam para a inércia e que não estão contemplados nos modelos de Total Rewards (H4d) – Ver figura 1. – Necessidades motivacionais e Recompensa Total.

Fig. 1.1 – Necessidades motivacionais e Recompensa Total

	Motivação regulada	Motivação introjectada	Motivação integrada	Amotivação
Desenvolvimento		√	√	
Benefícios	√			
Recursos	√			
Autonomia / variedade de tarefas		√	√	

II. Problema de investigação

As elevadas taxas de rotatividade externa na área de TI têm sido vistas como um custo cuja resposta pode residir nas políticas de Recursos Humanos. Estudos comprovam que são sobretudo as relativas ao sistema de recompensas que parecem ter maior poder explicativo já que nas suas componentes (remuneração, incentivos e benefícios) influenciam a atração, motivação e retenção dos colaboradores (Dockel et al., 2006; Beecham et al., 2008; Shih et al., 2008; Westlund et al., 2008, Coombs, 2009; Chang et al., 2012 e Van Dyk et al., 2012). Torna-se assim importante estudar os conceitos na sua globalidade, para um estudo mais aprofundado sobre o tema.

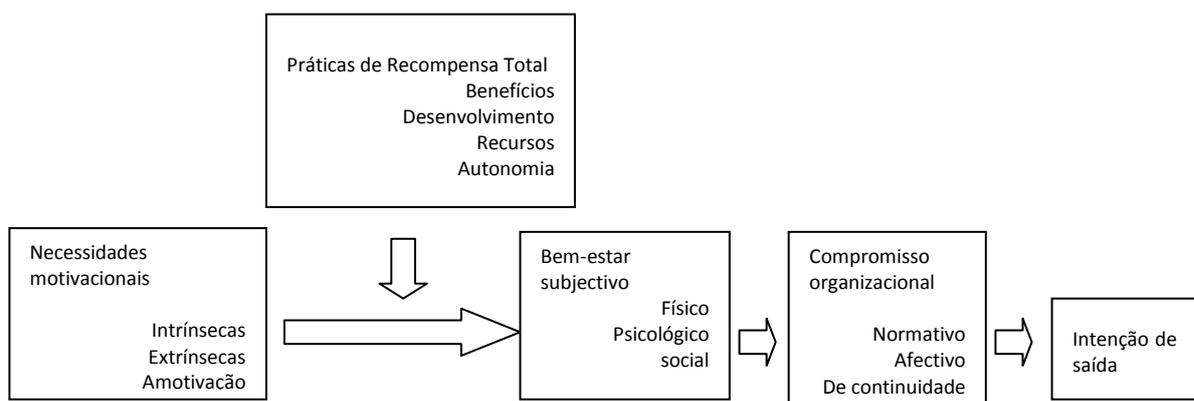
Como verificámos no quadro teórico, qualquer estudo que se proponha explicar as decisões de saída voluntária tem forçosamente de considerar os perfis motivacionais dos trabalhadores e estes, no seio da Gestão de Recursos Humanos, são centrais para as políticas de recompensa, sobretudo no quadro da Recompensa Total, cuja amplitude de cobertura de necessidades extrínsecas e intrínsecas se reputa no âmbito das abordagens aos sistemas de recompensas (Worldatwork, 2007). Assim sendo, a componente de recompensas, no sentido lato, é imprescindível para o estudo da motivação dos profissionais.

Colocado este problema, a pergunta de investigação que motiva este estudo é:

Em que medida as práticas de Total Rewards cobrem o leque de motivações que determinam a decisão de saída dos profissionais de TI?

Desta forma, o estudo tem como objetivo verificar o efeito de interação entre as Recompensas Totais e o perfil motivacional, na previsão de intenção de saída (que passa pelo bem-estar e compromisso organizacional) - ver figura 1 -Modelo de análise.

Figura 2.1 – Modelo de análise



Os objetivos específicos deste estudo passam por:

- Identificar as motivações dos profissionais de TI e até que ponto a ausência de bem-estar é o principal fator que leva à intenção de saída;
- Entre as categorias que englobam as Recompensas Totais, quais as que mais afetam o bem-estar e o compromisso organizacional e levam conseqüentemente à intenção de permanecer na empresa;
- Verificar até que ponto a interação entre Recompensas Totais e perfil motivacional prevê a intenção de saída.

Trata-se assim de um modelo de análise em que procuramos compreender os preditores na intenção de saída. Hipotetizamos assim que pessoas com altos níveis motivacionais têm igualmente altos níveis de bem-estar (H3) e conseqüentemente um elevado compromisso organizacional (H2), o que vai diminuir a intenção de saída (H1). Contudo pretendemos compreender que tipos de motivações poderão estar relacionados com a intenção de saída (passando obviamente por diferentes formas de bem-estar e ainda diferentes formas de compromisso. Neste modelo, pressupõe-se que a componente de recompensas tem sempre um certo impacto na moderação entre as necessidades motivacionais e o bem estar (H4).

II.I. Hipóteses

A partir do quadro teórico, e do modelo de análise criado, surgiram as seguintes hipóteses:

H1: O compromisso organizacional está relacionado de forma negativa com a intenção de saída

H2: O bem-estar subjectivo com o trabalho está relacionada de forma positiva com o compromisso organizacional

H3: Quanto maior a motivação, maior o bem-estar.

H4: As recompensas moderam a relação entre a motivação e a satisfação com o trabalho.

III. Metodologia

III.I. Amostra

A amostra é composta por 145 inquiridos, que exercem funções na área das tecnologias de informação, desde profissionais na área de tecnologias de informação, a programadores, *testers de software*, analistas funcionais, consultores de suporte aplicativo, entre outras profissões da área.

Entre os inquiridos, apenas 7,8% são do sexo feminino; 54% tem até 5 anos de experiência sendo de destacar duas faixas etárias, a de 21-30 anos (que retém 40,7% dos inquiridos), e a dos 31-40 anos (que conta com 33,1% dos inquiridos). Metade da amostra é ainda composta por profissionais que assumem funções de desenvolvimento de *software* (programação). Quanto ao regime de prestação de serviço, 53% da amostra é composta por profissionais que não se encontram a trabalhar em regime de *outsourcing*. 80,5% da amostra auferem, enquanto vencimento líquido mensal, até 1.700,00 €.

III.II. Instrumentos e recolha de dados

Para avaliar em que medida as práticas de Total Rewards cobrem o leque de motivações dos profissionais de TI, e previnem assim a intenção de turnover, pretendemos identificar as práticas de Total Rewards e de que forma podem ser motivadoras para estes profissionais.

O método utilizado foi o inquérito por questionário. Este foi o método mais adequado, pois algumas questões podem ser de cariz pessoal, para além de se tentar recolher maior número possível de dados junto de mais pessoas. O questionário garante, ainda, o anonimato das respostas, o que considerámos fundamental por a identificação nominal ter elevado potencial de desistência ou rejeição do questionário.

O inquérito compreende cinco secções: práticas de total rewards; bem-estar subjectivo; motivação; compromisso organizacional; intenção de abandono.

Os dados foram recolhidos através de inquérito *online* com recurso ao *software Qualtrics Research Suite*. O *link* foi partilhado na rede de contactos, e dentro de uma empresa que atua no âmbito de consultoria de sistemas de informação, e que por sua vez tem colaboradores que são profissionais da área, ativando assim um processo de “bola-de-neve” nas redes profissionais de TI.

III.III. Construção do inquérito

Dado que não foi encontrado nenhum inquérito que englobasse todos os conceitos que constam no objeto de estudo, elaborámos um inquérito com base em instrumentos usados em estudos anteriores.

Todos os itens (à exceção das relativas aos dados sociodemográficos), foram medidas numa escala de seis pontos, sob o formato “Likert” (1=Discordo totalmente; 6=Concordo totalmente). Optámos por uma escala com números pares para evitar a tendência central. A amplitude de escala afigura-se adequada para um nível de sensibilidade ajustado à complexidade dos constructos (Moreira, 2004).

Considerando a natureza hipotético-dedutiva do estudo, a abordagem quantitativa, com recolha de dados por via de itens de resposta fechada, mostra ser adequada além de permitir maior facilidade de tratamento de respostas e maior clareza de informação (Moreira, 2004).

Total Rewards

A secção que contempla itens relativos às práticas de Total Rewards foi a que teve por base mais estudos diferenciados, dado que não foi identificado qualquer instrumento dedicado a colaboradores da empresa, que visasse identificar a satisfação destes com as práticas de Total Rewards. Desta forma, dado que dividimos o conceito em categorias distintas, fazendo reflectir a teoria (World at Work, 2007) socorremo-nos de diferentes fontes para criar um novo instrumento. Para medir a satisfação com os benefícios/ incentivos, assim como o desenvolvimento, gerámos itens com inspiração no questionário de Dockel (2003). Para medir o equilíbrio entre a vida e o trabalho, originámos itens com base nas variáveis que classificam esta dimensão dentro das práticas de Total Reward, e a dimensão “autonomia” foi baseada em itens de Dockel et al. (2006), Price (2001) e Samman (2007).

A análise factorial exploratória da escala de Total Rewards permitiu identificar uma solução tetrafatorial válida ($KMO=0.786$, $0.596 < MSAs < 0.890$, Bartlett $X^2 = 822.099$; 105 gl, $p < .001$) que, com eigenvalue > 1 , explica após rotação (varimax) 66.2% da variância total. A escala de resposta é de 6 pontos tipo Likert. Os quatro factores e respectivos valores de consistência interna são: Desenvolvimento (5 itens, e.g. “Posso aplicar a formação que recebo nesta empresa e desenvolver as minhas competências”, alfa de Cronbach=0.87), Benefícios-incentivos (4 itens, e.g. “Tenho um telemóvel da empresa com um bom plafond”, alfa de Cronbach =0.75), Recursos (2 itens, e.g. “A minha carga de trabalho não é pesada”, $r_{SB}=0.84$)

e Autonomia-Variedade (4 itens, e.g. “Por vezes, tenho a possibilidade de trabalhar a partir de casa”, alfa de Cronbach =0.70 [0.696]).

Bem estar subjectivo

Para medir o bem-estar subjectivo, utilizámos dois inquéritos distintos. O bem-estar social foi medido com itens baseados no inquérito de Price (2001) e o bem-estar psicológico foi medido com itens baseados no inquérito de Samman (2007) e numa escala Likert de 6 pontos. O bem-estar físico foi medido com dois itens que julgamos serem os mais pertinentes para o estudo (entre os quais “O meu trabalho não prejudica a minha saúde” (0,883)).

A análise factorial exploratória da escala de bem-estar subjectivo permitiu identificar uma solução trifactorial válida ($KMO=0.760$, $0.641 < MSAs < 0.834$, Bartlett $X^2 = 430.23$; 21 gl, $p < .001$) que, com determinação prévia, explica após rotação (varimax) 82.3% da variância total. Os três factores e respectivos valores de consistência interna são: bem-estar psicológico (3 itens, e.g. “Na maior parte das vezes sinto-me realizado naquilo que faço”, alfa de Cronbach=0.85), bem-estar social (2 itens, e.g. “Os colaboradores podem sugerir programas de convívio social”, $r_{SB}=0.80$) e bem-estar físico (2 itens, e.g. “O meu trabalho não prejudica a minha saúde”, $r_{SB}=0.79$).

Intenção de abandono

Para medir a intenção de abandono, optámos pela escala criada por Price (2001), que mede a intenção de turnover em 4 itens. Utilizámos a intenção de procura por ser uma preditor da intenção de turnover. Esta opção reflectiu um cuidado relativo ao desconforto provocado por pedidos de posicionamento relativo a intenção de abandono e poderia causar resistência a respostas. Note-se que, ao contrário do autor (que colocou a questão de forma a entre as quatro afirmações, a pessoa seleccionar a que mais se assemelha com a sua situação), criámos, a partir de cada um dos itens, uma escala, de forma a tornar a variável mais consistente (entre os itens encontra-se “É pouco provável que eu procure emprego noutras empresas” (0,825). Esta variável foi medida numa escala frequência de 6 pontos (sendo 1=Discordo Totalmente; 2= Discordo Bastante; 3= Discordo um pouco; 4=Concordo um pouco; 5= Concordo Bastante; 6=Concordo Totalmente).

A análise factorial exploratória permitiu identificar uma solução unifactorial válida ($KMO=0.664$, $0.632 < MSAs < 0.716$, Teste de Bartlett $X^2=151,156$; 6, $p < .000$), utilizando o critério de Kaiser (*eigenvalue* >1) que explica cumulativamente 60% da variância total.

Compromisso organizacional

O compromisso organizacional foi medido com base no OCQ (Organizational Commitment Questionnaire, de Allen e Mayer), que compreende um total de 24 itens e três dimensões (afectivo, normativo e de continuidade) medidas com uma escala tipo Likert de 6 pontos. Contudo, foram selecionados apenas alguns itens com maiores loadings factoriais para tornar o inquérito mais sucinto (total de oito itens).

A análise factorial exploratória da escala de compromisso organizacional permitiu identificar uma solução trifactorial válida ($KMO=0.645$, $0.555 < MSAs < 0.750$, Teste de Bartlett $X^2=335.954$; 28, $p < .001$) que, utilizando o critério de Kaiser (*eigenvalue* >1), explica após rotação (varimax) 74.2% da variância total. Os três factores e respectivos valores de consistência interna são: compromisso normativo (3 itens, e.g. “Mesmo que isso me trouxesse vantagens, eu não considero que fosse correcto abandonar a empresa neste momento”, alfa de Cronbach=0.77), compromisso de continuidade (3 itens, e.g. “Uma das poucas consequências negativas de abandonar a empresa prende-se com a escassez de alternativas no mercado de trabalho.”, alfa de Cronbach =0.74) e compromisso afectivo (2 itens, e.g. “Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta empresa.”, $r_{SB}=0.88$).

Motivação

Para medir a motivação com base na teoria de Deci e Ryan (Teoria da Auto Determinação), seleccionámos a escala de Tremblay et al. (2009) que inclui 18 itens, cada três correspondentes a um tipo de motivação: Intrínseca, Extrínseca regulação de identidade, extrínseca regulação integrada, extrínseca regulação introjetada, extrínseca regulação externa, e amotivação. Usámos uma escala de 6 pontos tipo Likert.

A análise factorial exploratória permitiu identificar uma solução tetrafactorial válida ($KMO=0.863$, $0.559 < MSAs < 0.947$, Teste de Bartlett $X^2=1635,948$; 136, $p < .000$), utilizando o critério de Kaiser (*eigenvalue* >1) e após remoção de um item por não atingir o valor de comunalidade mínimo. A matriz foi sujeita a uma rotação oblíqua por teoricamente as motivações partilharem variância e explica cumulativamente 71.7% da variância total. Os quatro factores e respectivos valores de consistência interna são: motivação integrada/de identidade (7 itens, e.g. “Porque este trabalho é parte da minha vida.”, alfa de Cronbach=0.93), amotivação (3 itens, e.g. “Eu não sei porque continuo. Pedem demasiado de nós.”, alfa de Cronbach =0.78), motivação regulada (2 itens, e.g. “Pelo rendimento que me dá.”) e motivação intrínseca/ introjectada (5 itens, e.g. “Porque quero ser muito bom neste trab., caso contrário ficaria muito desapontado.”, alfa de Cronbach =0.84).

Os dados socio-demográficos que nos pareceu mais pertinente medir foram o tempo de experiência, que foi medido por intervalos (<1; 1-3; 3-5, >5), dado que são, por norma, os intervalos que definem um profissional júnior/ intermédio/ sénior. Em acréscimo, seleccionámos, para identificar a função, um conjunto prototípico na área de TI: programador, analista, suporte aplicacional, gestor de projetos e outras áreas relevantes como Business Intelligence, integração e Administrador de bases de dados. Relativamente ao vencimento, solicitámos o valor expresso em IAS atual (com indicação dos intervalos de resposta e correspondentes valores monetários (1.250 euros; 1.251 a 1.700 euros; 1.701 a 2.100 euros; 2.101 a 2.500 euros; de 2.501 a 2.900 euros; > 2.900 euros).

IV.Resultados

Considerando que os elementos de análise da qualidade psicométrica das medidas se encontram já apresentados na secção anterior, esta secção versará diretamente sobre as descritivas univariadas e bivariadas bem como o teste de hipóteses, apresentadas sequencial e isoladamente por motivos de clareza expositiva.

Os elementos relativos às estatísticas descritivas uni e bivariadas são colocados de forma parcimoniosa na tabela 1.

As variáveis que apresentam valores médios mais salientes são, pela positiva, a motivação integrada, a introjectada, e o bem-estar psicológico e físico. Pela negativa, surge o valor de amotivação (expectável numa população geralmente motivada de forma extrínseca ou intrínseca), o de compromisso de continuidade, expectável numa população com elevado grau de empregabilidade externa, fruto da procura contínua por profissionais de IT, e por último o nível de remuneração e benefícios que se encontram abaixo do ponto médio da escala. Também os níveis de utilização da totalidade da escala poderão ser informativos, na medida em que a única escala cuja amplitude total não foi utilizada pelos respondentes, consistiu na intenção de turnover cujo ponto mais baixo (correspondendo à menor intenção possível) nunca foi seleccionado

Geralmente, as variáveis medidas apresentam bastantes casos de correlação estatisticamente significativa entre si, pese embora, na maioria dos casos serem de modesta magnitude.

Os valores de maior magnitude entre variáveis latentes são particularmente constantes nos casos da das TR de desenvolvimento em que apenas em dois casos não surgiram correlações significativas (compromisso de continuidade e intenção de turnover) e é esta dimensão que maior ocorrências deste tipo tem dentre as várias que medem as TR. No caso dos tipos de motivação, é a motivação integrada-identificada que maior número de correlações significativas apresenta.

De salientar que as valências apontam nas direcções expectáveis com a intenção de turnover a correlacionar-se negativamente com múltiplas variáveis o que curiosamente foi também observado no caso do compromisso de continuidade, pelas razões acima expostas e compreensivelmente, no caso da amotivação.

Tabela 4.1. – Descritivas e matriz de correlações

	N	Min-Max	Med	dp	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Motiv_Ext_Integr	145	1-6	4,15	1,19	1															
2. Motiv_Amotiv	145	1-6	2,03	1,04	-,088	1														
3. Motiv_Ext_Reg	145	1-6	3,96	1,24	,600**	-,103	1													
4. Motiv_Ext_Introj	145	1-6	4,25	1,12	,715**	-,024	,510**	1												
5. TTR_Desenv	128	1-6	3,92	1,16	,506**	-,250**	,363**	,410**	1											
6. TTR_Ben_Incent	139	1-6	2,88	1,25	,246**	-,113	,155	,164	,372**	1										
7. TTR_Rec	128	1-6	4,02	1,19	,322**	-,189*	,460**	,184*	,395**	,126	1									
8. TTR_Varied_Auton	128	1-6	4,13	1,02	,452**	-,194*	,371**	,448**	,486**	,299**	,389**	1								
9. SWB_Psic	128	1-6	4,66	,93	,499**	-,141	,287**	,463**	,487**	,246**	,321**	,560**	1							
10. SWB_Soc	128	1-6	3,84	1,34	,277**	-,130	,358**	,233**	,482**	,302**	,446**	,278**	,280**	1						
11. SWB_Fis	128	1-6	4,21	1,15	,430**	-,229**	,352**	,321**	,487**	,339**	,458**	,442**	,544**	,463**	1					
12. Comp_Norm	123	1-6	3,08	1,19	,255**	,071	,237**	,263**	,468**	,170	,264**	,367**	,307**	,445**	,290**	1				
13. Comp_Cont	123	1-6	2,56	1,18	-,094	,212*	-,162	,074	-,046	-,023	-,079	,060	,103	-,145	,043	,174	1			
14. Comp_Afect	123	1-6	3,76	1,14	,488**	-,191*	,204*	,360**	,420**	,204*	,090	,375**	,348**	,205*	,231*	,452**	,013	1		
15. Satisfação	121	1-5	3,79	,950	,183*	-,421**	,219*	,144	,497**	,192*	,207*	,407**	,321**	,379**	,384**	,388**	-,130	,450**	1	
16. ITQ	121	2-6	3,66	,553	-,314**	-,199*	-,206*	-,373**	-,080	-,093	-,138	-,157	-,212*	-,233*	-,186*	-,217*	-,178	-,062	-,018	1

H1: Quanto maior o compromisso organizacional menor a intenção de saída

Para verificar a associação entre o compromisso organizacional e a intenção de saída, realizámos uma Regressão Linear Múltipla. A intenção de saída é explicada pelo compromisso em 4,6% (R^2_{aj}) com um $F(3, 117) = 2,907$, $p = 0,05$ assim indicando que o modelo linear é significativo para explicar a relação entre as variáveis.

Verificou-se ainda que apenas o compromisso normativo ($Beta = -0,210$; $t = -2,065$; $p = 0,041$) contribui significativamente para explicar a intenção de saída. Desta forma, à medida que o compromisso normativo aumenta, a intenção de saída diminui. Neste sentido, a hipótese é parcialmente corroborada pelos resultados encontrados.

Tabela 4.2.: Coeficientes de regressão para a Hipótese H1

Modelo	Coefficients ^a						
	Coeficientes não standardizados		Coeficientes standardizados	t	Sig.	Colinearidades	
	B	Std. Error	Beta			Tolerancia	VIF
(Constant)	4,149	,240		17,263	,000		
1 Comp_Norm	-,116	,056	-,210	-2,065	,041	,771	1,297
Comp_Cont	-,080	,050	-,146	-1,609	,110	,970	1,031
Comp_Afect	,019	,057	,034	,340	,735	,790	1,265

a. Variável critério: ITQ

H2: Quanto maior o bem-estar subjetivo com o trabalho maior o compromisso organizacional

Para verificar a associação entre o bem-estar subjetivo e o compromisso organizacional, foi realizada uma Regressão Linear Múltipla para cada dimensão de compromisso.

Para o caso do compromisso normativo foi identificado um modelo que explica 21,4% da variância (R^2_{aj}) com um $F(3, 119) = 12,053$, $p < 0,05$. Neste modelo apenas o bem-estar subjectivo social constitui preditor significativo ($Beta = 0,384$, $p < 0,05$).

Tabela 4.3- Coeficientes de regressão para a Hipótese H2

Coefficients ^a							
Modelo	Coeficientes não standardizados		Coeficientes standardizados	t	Sig.	Colinearidades	
	B	Std. Error	Beta			Tolerancia	VIF
(Constant)	,587	,507		1,157	,250		
1 SWB_Psic	,238	,122	,189	1,951	,053	,690	1,450
SWB_Soc	,341	,080	,384	4,277	,000	,802	1,248
SWB_Fis	,016	,106	,016	,152	,880	,604	1,654

a. Variável critério: Comp_Norm

Para o caso do compromisso afectivo foi identificado um modelo que explica 11,1% da variância (R^2_{aj}) com um F (3, 119)=6,091, $p<,05$. Neste modelo apenas o bem-estar subjectivo psicológico constitui preditor significativo (Beta=0,311, $p<,05$).

Tabela 4.4. - Coeficientes de regressão para a Hipótese H2

Coefficients ^a							
Modelo	Coeficientes não standardizados		Coeficientes standardizados	t	Sig.	Colinearidades	
	B	Std. Error	Beta			Tolerancia	VIF
(Constant)	1,590	,520		3,057	,003		
1 SWB_Psic	,378	,125	,311	3,025	,003	,690	1,450
SWB_Soc	,095	,082	,111	1,166	,246	,802	1,248
SWB_Fis	,009	,109	,009	,086	,931	,604	1,654

a. Variável critério: Comp_Afect

Para o caso do compromisso de continuidade foi identificado um modelo que explica 2,3% da variância (R^2_{aj}) com um F (3, 119)=1,942, $p<,05$. Neste modelo apenas o bem-estar subjectivo social constitui preditor significativo (Beta= -0,211, $p<,05$).

Tabela 4.5. - Coeficientes de regressão para a Hipótese H2

Coefficients ^a							
Modelo	Coeficientes não standardizados		Coeficientes standardizados	t	Sig.	Colinearidades	
	B	Std. Error	Beta			Tolerância	VIF
(Constant)	2,249	,564		3,985	,000		
1 SWB_Psic	,160	,136	,127	1,181	,240	,690	1,450
SWB_Soc	-,187	,089	-,211	-2,112	,037	,802	1,248
SWB_Fis	,068	,118	,066	,573	,567	,604	1,654

a. Variável critério: Comp_Cont

H3: Quanto maior a motivação maior o bem-estar subjectivo.

Para verificar a associação entre a motivação e o bem-estar subjectivo foi realizada uma Regressão Linear Múltipla para cada dimensão do bem estar subjectivo.

Para o caso do bem estar psicológico foi identificado um modelo que explica 26,7% da variância (R^2_{aj}) com um $F(4, 123)=12,563$, $p<,05$. Neste modelo apenas a motivação extrínseca integrada (Beta=,338, $p<,01$) e a motivação extrínseca introjectada (Beta=0,252, $p<,05$) constituem preditores significativos.

Tabela 4.6 - Coeficientes de regressão para a Hipótese H3

Modelo	Coeficientes não standardizados		Coeficientes não standardizados	t	Sig.	Colinearidades	
	B	Std. Error	Beta			Tolerancia	VIF
(Constante)	2,977	,349		8,531	,000		
Motiv_Ext_Integr	,265	,089	,338	2,965	,004	,445	2,246
1 Motiv_Amotiv	-,108	,071	-,118	-1,528	,129	,976	1,024
Motiv_Ext_Reg	-,032	,075	-,040	-,424	,673	,652	1,533
Motiv_Ext_Introj	,213	,090	,252	2,359	,020	,508	1,970

a. Variável critério: SWB_Psic

Para o caso do bem estar social foi identificado um modelo que explica 11,7% da variância (R^2_{aj}) com um $F(4, 123)=5,221$, $p<,01$. Neste modelo apenas a motivação extrínseca regulada (Beta=,284, $p<,01$) constitui preditor significativo.

Tabela 4.7: Coeficientes de regressão para a Hipótese H3

Modelo	Coeficientes não standardizados		Coeficientes não standardizados	t	Sig.	Colinearidades	
	B	Std. Error	Beta			Tolerancia	VIF
(Constant)	2,210	,553		3,996	,000		
Motiv_Ext_Integr	,082	,142	,073	,582	,562	,445	2,246
1 Motiv_Amotiv	-,128	,112	-,096	-1,136	,258	,976	1,024
Motiv_Ext_Reg	,325	,118	,284	2,750	,007	,652	1,533
Motiv_Ext_Introj	,058	,143	,047	,404	,687	,508	1,970

a. Variável critério: SWB_Soc

Para o caso do bem estar físico foi identificado um modelo que explica 21,2% da variância (R^2_{aj}) com um $F(4, 123)=9,519$, $p<,01$. Neste modelo apenas a motivação extrínseca regulada ($Beta=.300$, $p<.05$) e a amotivação ($Beta= -.189$, $p<.05$) constituem preditores significativos.

Tabela 4.8. - Coeficientes de regressão para a Hipótese H3

Modelo	Coeficientes não standardizados		Coeficientes standardizados	T	Sig.	Colinearidades	
	B	Std. Error	Beta			Tolerancia	VIF
(Constant)	2,667	,448		5,948	,000		
Motiv_Ext_Integr	,292	,115	,300	2,540	,012	,445	2,246
1 Motiv_Amotiv	-,216	,091	-,189	-2,371	,019	,976	1,024
Motiv_Ext_Reg	,134	,096	,136	1,398	,165	,652	1,533
Motiv_Ext_Introj	,053	,116	,051	,457	,649	,508	1,970

a. Variável critério: SWB_Fis

Os resultados corroboram parcialmente a H3.

H4: As recompensas moderam a relação entre a motivação e a satisfação com o trabalho.

Para testar se existe uma relação entre a motivação e bem-estar, moderada pelos total rewards, testámos os efeitos de moderação entre as diferentes variáveis.

Considerando o elevado número de testes de moderação a realizar, por motivos de parcimónia e clareza apenas reportaremos numa tabela os casos em que foram detetados efeitos estatisticamente significativos.

Tabela 4.9.- Interações

Interação	Bem estar social	Bem estar psicológico	Bem estar físico
TTR Benefícios – M. Reg	-0,227**	-0,154**	-0,126*
TTR Benefícios – M. Integ.	-0,220**	-0,123**	-0,137*
TTR Benefícios – M Introj.	-0,280**	-0,146**	0,200**
TTR Benefícios - Amotivação	-	-	-
TTR Desenv – M. Reg	-0,147**	-0,161**	-0,150**
TTR Desenv – M. Integ.	-	-0,139**	-0,122*
TTR Desenv – M Introj.	-	-0,160**	-0,111*
TTR Desenv - Amotivação	-	-0,151*	-
TTR Recursos – M. Reg	-0,125*	-0,179**	-0,144**
TTR Recursos – M. Integ.	-0,167**	-0,138**	-
TTR Recursos – M Introj.	-0,142*	-0,128**	-0,165**
TTR Recursos - Amotivação	-	-0,258**	-
TTR VariedAutonomia – M. Reg	-	-0,169**	-0,169**
TTR VariedAutonomia – M. Integ.	-	-0,155**	-0,117*
TTR VariedAutonomia – M Introj.	-	-0,136**	-0,118*
TTR VariedAutonomia - Amotivação	-0,236*	-0,172**	-

*p<.05; **p<.01

Através da análise dos resultados das interações, podemos verificar que existe uma relação bastante significativa ($p<0,01$) para a interação entre a motivação (regulada, integrada e introjetada) e os benefícios, na explicação do bem estar social e psicológico. Por outro lado, o bem-estar físico, apesar de revelar efeito significativo, não se destaca na mesma medida que as restantes componentes do bem-estar subjetivo. Em acréscimo não há interação entre os benefícios e a amotivação na explicação de qualquer tipo de bem-estar.

O desenvolvimento tem um efeito de interação significativo no bem-estar psicológico. Por outro lado, não existe interação no bem-estar social e motivações, à exceção da motivação regulada (-0,147**).

Já a componente “recursos” dos *total rewards* apresenta um efeito de interação significativo com o bem-estar psicológico. Contudo, não há interação quando cruzada com a amotivação (e sucessivamente bem estar social/ físico), e motivação integrada com o bem-estar físico.

A variedade de tarefas e autonomia apenas interagem com a amotivação na predição do bem-estar social. Já na predição do bem-estar físico, não se observam efeitos de interação apenas com a amotivação. Quanto ao bem-estar psicológico, os efeitos são sempre significativos.

Em suma, e tomando os tipos de motivação como ponto focal da análise, a motivação regulada é a componente que recorrentemente apresenta efeitos de interação com as restantes variáveis, enquanto a amotivação é a que interage menos frequentemente. Colocando o ponto focal nas componentes de Recompensa Total, os benefícios e recursos são as componentes com mais frequente efeito de interação, não se verificando grande discrepância entre as demais. Relativamente ao bem-estar, é notório que o bem-estar psicológico tem efeito de interação com todas as alternativas (à excepção de quando se cruza com benefícios e amotivação). O bem-estar social, é o que tem menos interações significativas.

Para compreender o sentido das moderações procederemos à exposição dos gráficos de interação, segmentados por moderadora, para os casos em que houve efeito significativo (Figuras 4.1-4.4, próxima página). Para efeitos interpretativos, os gráficos contêm três rectas: uma, vermelha, que representa a relação entre a variável preditora e a critério quando a moderadora é fixada no seu valor médio acrescido de um desvio-padrão (portanto, valores mais elevados), outra azul, correspondente à média diminuída de um desvio-padrão (valores mais reduzidos da moderadora) e uma verde que representa o ponto médio desta variável.

Genericamente, os gráficos expostos no conjunto 4.1 tendem a mostrar valores superiores na ordenada (as componentes do Bem-estar) quando as variáveis moderadoras se encontram elevadas, sendo que a relação tende a ter um declive positivo assim evidenciando maior associação entre o tipo de motivação e o bem-estar subjectivo quando na presença de valores baixos da moderadora (tipo de recompensa).

Podemos ainda verificar que existem casos com valores que exprimem uma relação nula (todos aqueles em que a recta se mostre horizontal ou tendencialmente horizontal) mas que também podem ser interpretados como expressando uma relação de estabilidade (como é o caso do bem-estar físico). No bem-estar social, através do declive da recta podemos verificar que os valores são elevados.

Considerando o conjunto de figuras 4.2, relativos à moderadora “desenvolvimento”, quer no bem-estar social quer no físico, podemos verificar que a relação entre as variáveis é sempre positiva e os valores são estáveis. No entanto, no bem-estar psicológico, na motivação introjectada, integrada e na regulada, verifica-se uma interação positiva, enquanto a amotivação representa uma relação negativa.

Figura 4.1 – Interações para a moderadora “Benefícios”

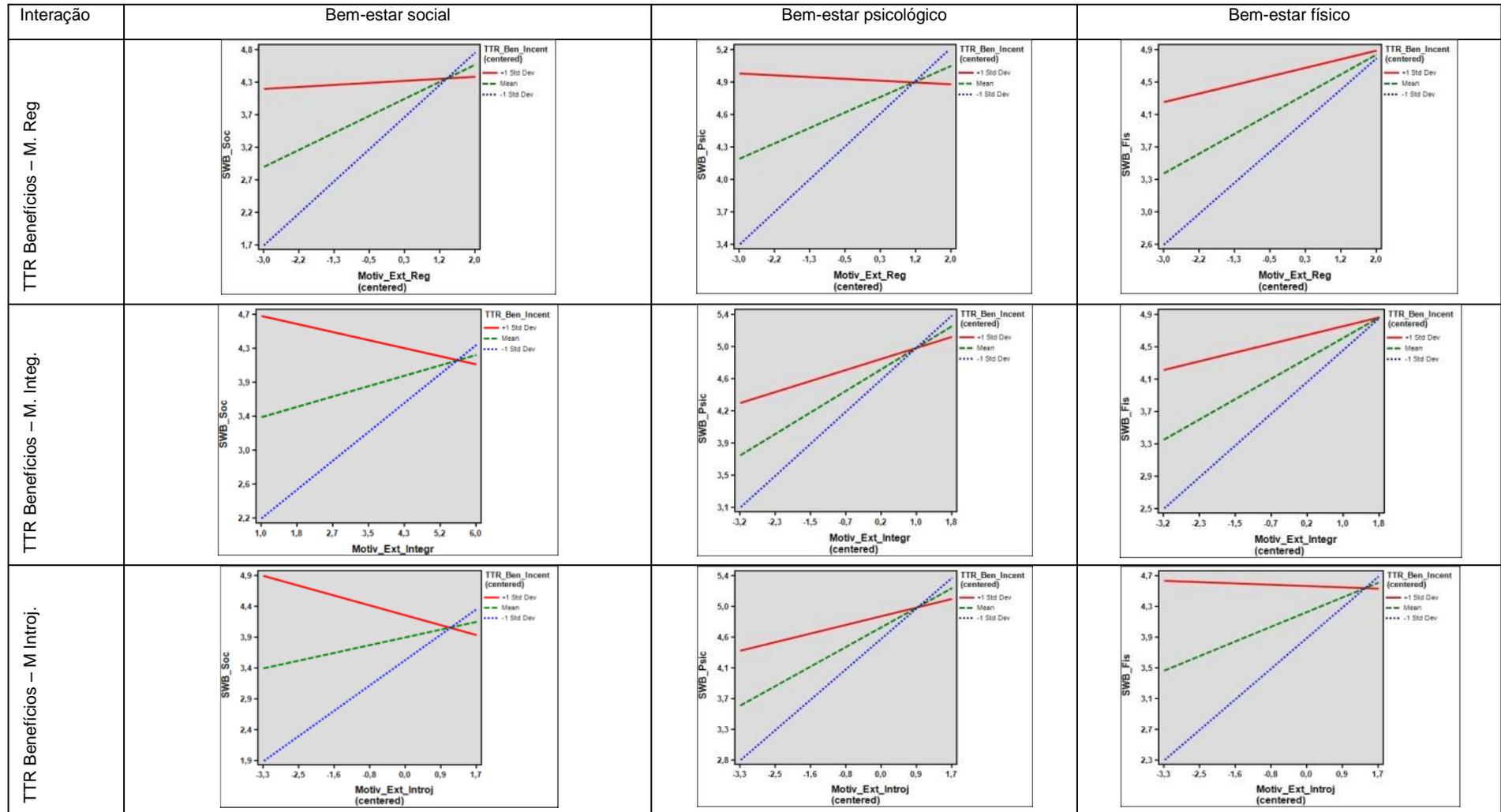


Figura 4.2 – Interações para a moderadora “Desenvolvimento”

Interação	Bem-estar social	Bem-estar psicológico	Bem-estar físico
TTR Desenv – M. Reg			
TTR Desenv – M. Integ.	-		
TTR Desenv – M. Introj.	-		
TTR Desenv – Amotivação	-		-

Tendo em consideração o conjunto de gráficos de interacção respeitantes à moderadora “Recursos” (Fig.4.3) e relativamente ao bem-estar social e ao físico, os valores elevados apresentam uma relação estável sendo que quando perante valores baixos da moderadora, a relação tende a apresentar um forte decline positivo, portanto, um grande crescimento.

Para o caso do bem-estar psicológico, e considerando apenas a amotivação e a motivação regulada a relação entre as variáveis inverte-se de positiva (para valores baixos da moderadora) para negativa (para valores elevados).

Tendo em consideração o conjunto de gráficos de interacção respeitantes à moderadora “Variedade-Autonomia” (Fig.4.4) há três tipos de interacção a operar. O primeiro, que apresenta valores de bem-estar estáveis e elevados perante valores elevados desta moderadora (de que é caso os pares Bem-estar Psicológico-Motivação integrada e introjectada; bem-estar físico-motivação regulada e introjectada) sendo que perante valores reduzidos da moderadora apresenta uma relação positiva entre a motivação e o bem-estar. O segundo tipo de interacção revela uma inversão do sentido da relação, que se apresenta positiva para níveis reduzidos da moderadora e negativo para níveis elevados (e.g. bem-estar psicológico – motivação regulada). Por último, detecta-se um caso (bem-estar físico – motivação integrada) em que a moderação evidencia uma acentuação do decline positivo da recta de associação entre as variáveis.

Procurando identificar um padrão associativo mais recorrente nos gráficos de interacção, e em termos latos, o conjunto de relações de interacção encontrado parece indicar dois modos de funcionamento entre a motivação e o bem-estar. Quando perante um nível elevado de recompensas, a motivação não opera como promotor do bem-estar. Quando perante um nível baixo de recompensas, a motivação já parece actuar como promotor do bem-estar com uma valência que faz sentido: a maiores níveis de motivação correspondem maiores níveis de bem-estar.

Figura 4.3 – Interações para a moderadora “Recursos”

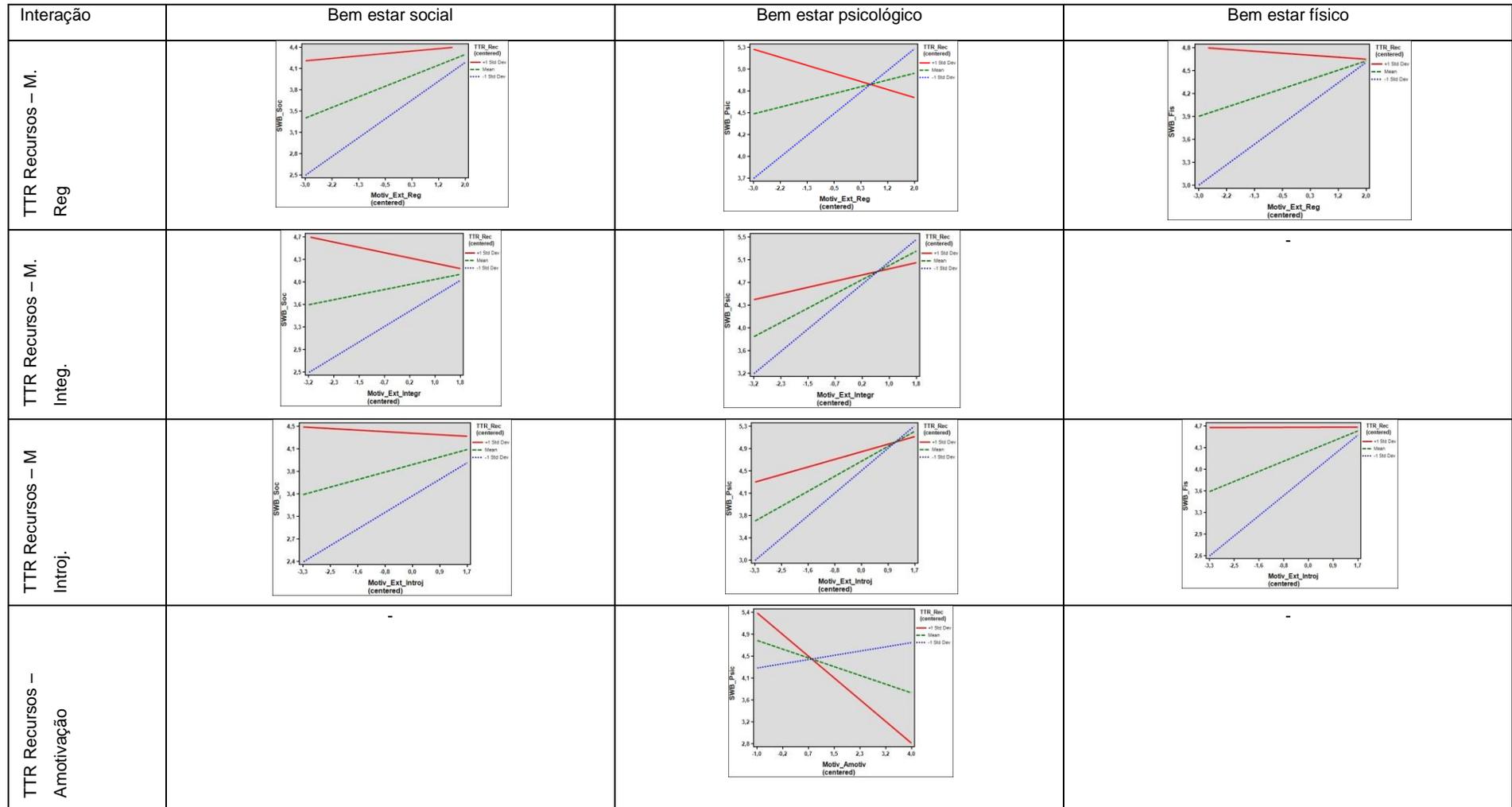


Figura 4.4 – Interações para a moderadora “Variedade-Autonomia”

Interação	Bem estar social	Bem estar psicológico	Bem estar físico
TTR VariedAutonomia – M. Reg			
TTR VariedAutonomia – M. Integ.			
TTR VariedAutonomia – M. Introj.			
TTR VariedAutonomia - Amotivação			

V. Discussão de resultados

A rotatividade externa é umas das principais preocupações de quem gere os profissionais de TI, pelo facto de estes serem alvos de constante assédio no mercado. Apresenta impactos negativos que podem ser difíceis cobrir a médio prazo (recrutamento, passagem de conhecimento, entre outros), daí a importância de estudar este fenómeno (Muliawan et al., 2009; Price, 2001; Dinger et al., 2012), sendo estes profissionais particularmente difíceis de reter, (Niederman et al., 2007). Neste estudo, procurámos assim prever a intenção de saída, através da interação entre o bem-estar, recompensas e motivação, passando pelo compromisso organizacional.

Dentre dos factores que levam à intenção de abandono, destacamos a insatisfação (Lee e Mitchel, 1996; Price, 2001; Chang et al., 2012); a perceção de oportunidades alternativas (Joseph et al., 2007; Chang et al., 2012) e as recompensas, pois estas promovem a satisfação e o compromisso organizacional (Couger et al., 1985; Price, 2001). Segundo Joseph et al. (2007) os atributos individuais (como características demográficas, capital humano e motivação) e as características sociodemográficas (como idade, género e estado civil) vão influenciar a decisão de saída. Os estudos realizados por outros autores demonstram que este conceito está relacionado de forma negativa com o compromisso organizacional, quer seja de continuidade, afetividade ou normativo (Shore et al., 1989; Price, 2001; Muliawan et al., 2009).

A análise multivariada efetuou-se através de uma análise factorial de cada um dos conceitos com o objetivo de identificar as variáveis latentes, seguindo-se Regressões Lineares Múltiplas que nos possibilitaram estabelecer uma relação entre as principais categorias de cada conceito.

A análise fatorial da medida de motivação indicou uma estrutura diferente da proposta originalmente por Deci e Ryan. Segundo os autores, há seis tipos de motivação (quatro motivações extrínsecas, uma intrínseca e acrescenta-se a amotivação). Porém, a análise efetuada traduziu-se na manutenção da regulação externa regulada, da amotivação, embora a motivação integrada e a de identidade se tenham fundido num único fator. De forma similar, a motivação intrínseca funde-se com a introjetada. A primeira junção poderá relevar um elemento partilhado entre ambos os tipos de motivação e que salienta o que a pessoa é, contudo a última justifica-se pelas questões que compõem a escala (Tremblay et al., 2009) e pelas características destes profissionais: a satisfação aliada ao sucesso e reconhecimento.

A análise fatorial da escala de Recompensa Total indicou uma solução que se assemelha à definição de *WorldatWork*, destacando quatro dimensões, entre eles o desenvolvimento e formação, que se traduz na necessidade da pessoa em investir no novo conhecimento, os benefícios incentivos que se traduzem em tudo o que pode ser concretizado em bens materiais, os recursos que se traduzem em condições de trabalho e por último a autonomia.

O bem-estar, assim como o compromisso organizacional, não sofreram alterações face à estrutura fatorial original (Mayer et al., 1991).

Apresentados os resultados, vamos verificar a relação dos mesmos com os estudos realizados pelos autores que suportam a bibliografia apresentada e comparar os mesmos com os dados recolhidos. Na análise de Regressão Linear Múltipla, verificámos que apenas o compromisso normativo, contribui significativamente para explicar a intenção de saída, apresentando uma relação negativa, ou seja, à medida que o compromisso normativo aumenta, a intenção de saída diminui. Segundo Shore et al. (1989), a satisfação e o compromisso organizacional estão relacionadas com a intenção de saída, o que converge com os resultados aqui encontrados. Adicionalmente e de acordo com Meyer et al. (1993) as distintas formas de compromisso estão negativamente relacionadas com a rotatividade externa, o que se verificou empiricamente neste estudo.

Podemos ainda assumir que, através da análise realizada, apenas o bem-estar subjectivo social constitui preditor significativo para explicar o compromisso normativo. Neste modelo apenas o bem-estar subjectivo psicológico constitui preditor significativo para explicar o compromisso afectivo. Por outro lado, apenas o bem-estar subjectivo social constitui preditor significativo do compromisso de continuidade. Desta forma, altos níveis de compromisso estão associados a pessoas motivadas e com altos níveis de energia na organização, que se deve ao sentimento de bem-estar. A satisfação, movida pelo bem-estar no trabalho, está relacionada com o compromisso organizacional afectivo (Neininger et al., 2010).

Previa-se que as variáveis bem-estar e motivação, estivessem relacionadas de determinada forma que evidenciava um efeito de interação com a variável Recompensa Total “benefícios”. Por exemplo, quando o bem-estar social e a Recompensa Total (benefícios) interagem, verifica-se uma relação significativa com a motivação (regulada, integrada e introjetada) – e não apenas com a regulada, como previa a Hipótese 3. O mesmo acontece com o bem-estar psicológico. Logo podemos concluir que a presença da variável benefícios é fulcral para a motivação e bem-estar destes profissionais. Podemos concluir ainda que a componente de desenvolvimento, assim como os recursos e variedade de tarefas, tem uma influência muito importante no bem-estar psicológico.

Os resultados vão ao encontro de Tremblay et al. (2009) na Teoria da Auto Determinação (SDT): dentro do leque motivacional, a intrínseca é a que apresenta consequências mais positivas, seguida da de integração e da de regulação; a regulação introjectada e a regulação externa levam a resultados negativos, sendo a amotivação a que leva aos piores resultados.

Segundo Deci e Ryan, a motivação externa regulada cobre-se com a atribuição de recompensas extrínsecas, como os benefícios dentro do conceito de Recompensa Total. Este fenómeno revê-se no presente estudo, sendo a motivação regulada e os benefícios as componentes com mais interações.

Benefícios e recursos são as componentes com mais frequente efeito de interação, não se verificando grande discrepância entre as demais, ou seja, não se verifica discrepância entre os diferentes tipos de motivação. O bem-estar físico é a variável que produz uma maior relação de estabilidade. No bem-estar social, podemos verificar que os valores motivacionais são elevados. Quanto à componente “desenvolvimento”, quer no bem-estar social quer no físico, podemos verificar que a relação entre as variáveis é sempre positiva e os valores são estáveis. Quando perante um nível elevado de recompensas, a motivação não opera como promotor do bem-estar- o que indica que quando as recompensas extrínsecas são substancialmente elevadas, são o necessário para o bem-estar da pessoa. Quando perante um nível baixo de recompensas, a motivação já parece actuar como promotor do bem-estar com uma valência que faz sentido: a maiores níveis de motivação correspondem maiores níveis de bem-estar. Ou seja, quando os benefícios são mais baixos, o bem-estar da pessoa mede-se também pelas motivações pessoais.

Podemos concluir que de facto existe um efeito de interação entre o bem-estar, as recompensas e as motivações destes profissionais na previsão da intenção de saída. Podemos ainda assumir que esta relação só faz sentido quando presentes as três variáveis, pois quando analisadas em separado, por exemplo, quando analisamos apenas a motivação e o bem-estar, sem a presença das componentes de Recompensa Total, verificamos que os valores se alteram, tal como indicado acima. Verificámos assim que a componente Recompensa Total se torna um conceito-chave para evitar a saída voluntária destes perfis. Analisando as que apresentam mais efeitos de interação, podemos assumir que os benefícios, assim como os recursos, são as categorias mais importantes, seguindo-se o desenvolvimento e a autonomia. Estas práticas promovem não só o bem-estar como a motivação dos colaboradores. Ou seja, para as empresas reterem os seus colaboradores, devem promover mais benefícios e recursos para que estes desenvolvam as suas tarefas.

Para evitar a saída destes perfis de determinada organização, seria pertinente que as empresas começassem a investir neste tipo de políticas, de forma a reter os seus colaboradores. Por exemplo, uma política de progressão de carreira em que um colaborador sabe que atingido determinado objetivo poderia ganhar um seguro de saúde, um prémio, ou qualquer outra regalia. Ter oportunidade de investir na sua formação através de por exemplo plataformas de *e-learning* fornecidas pela própria organização, e até mesmo autonomia conquistada ao longo do tempo, através da confiança de forma que o colaborador sinta reconhecimento pessoal. A promoção do bom ambiente de trabalho entre colegas, assim como um local de trabalho confortável e com recursos necessários acabam por ser também componentes importantes para a retenção destes profissionais. Estas recomendações deverão manter presente que estes profissionais, apesar de se motivarem por componentes externas, são muito movidos pelo que gostam: grande parte está na área por gosto e o tipo de projeto a que estão alocados é a sua maior motivação.

O estudo contempla algumas limitações, em particular no que diz respeito à análise quantitativa. A amostra poderia ter uma maior dimensão (>300), contudo foi preferível avançar com a análise com os dados já existentes, ao invés de aguardar por respostas que poderiam não existir. Outra limitação, que se prendeu com a forma de recolha de dados, foi a rotatividade se ter traduzido em intenção de saída. Não foi colocada a questão diretamente no inquérito para não causar certo desconforto por parte dos inquiridos.

Em estudos futuros, seria interessante estudar o modelo aplicado de uma forma distinta: aplicando, por exemplo a duas amostras diferentes (a duas empresas semelhantes ou com alguma distinção, por exemplo a uma consultora de prestação de serviços e a uma Software House).

VI. Referências bibliográficas

- Beecham, Sarah, Nathan Baddoo, Tracy Hall, Hugh Robinson e Helen Sharp (2008) "Motivation in software engineering: a systematic literature review", *Information and Software Technology*, 50 (9-10), pp.860–878
- Beecham, Sarah, Helen Sharp, Nathan Badoo, Tracy Hall e Hugh Robinson (2009) "Models of motivation in software engineering", *Information and Software Technology*, 51 (1), pp.219-233
- Cameron, Judy (2001) "Negative Effects of Reward on Intrinsic Motivation - A Limited Phenomenon: Comment on Deci, Koestner, and Ryan", *Review of Educational Research*, 71 (1), pp.29-42
- Cartwright, Susan e Cary Cooper, (2009) "The Oxford handbook of organizational well-being", *Oxford Handbooks*
- Chang, Christina, James Jiang, Gary Klein e Houn-Gee Chen (2012) "Career anchors and disturbances in job turnover decisions: A case study of IT Professionals in Taiwan", *Information & Management*, 49(6),pp. 309–319.
- Chen, Chao, Ford e George. Farris, (1999) "Do rewards benefit the organization? The effects of reward types and the perceptions of diverse R&D professionals", *IEEE Trans. Eng. Manage.*, 46 (1), pp.47 -55
- Coombs, Crispin (2009) "Improving retention strategies for IT professionals working in the public sector" *Information & Management*, 46 (4), pp. 233-240
- Couger, Daniel, Robert Zawacki e Edward Oppermann, (1979) "Motivation Levels of MIS Managers versus Those of Their Employees" *Management Information Systems Research Center, University of Minnesota MIS Quarterly*, 3 (3), pp. 47-56
- Couger, Daniel, Robert Zawacki e John Ditttrich (1985) "Perceptions of equity, job satisfaction and intention to quit among data processing personnel", *Journal Information and Management archive*, 9 (2), pp. 67-75
- Deci, Edward (1972) "The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation", *Organizational Behavioural and Performance*, pp.217-229
- Deci, Edward, Richard Ryan, e Richard Koestner, (1991) "Ego-involved persistence: When free-choice behavior is not intrinsically motivated", *Motivation and Emotion*, 15 (3), pp. 185-205
- Deci, Edward, Richard Koestner e Richard Ryan (1999) "The undermining effect is a reality after all - Extrinsic rewards, task interest, and self-determination: Reply to Eisenberger, Pierce, and Cameron (1999) and Lepper, Henderlong, and Gingras (1999)" *Psychological Bulletin*, 125(6), pp. 692-700
- Deci, Edward e Richard Ryan, (2000a) "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *American Psychologist*, 55, pp. 68–78
- Deci, Edward e Richard Ryan (2000b) "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions" *Contemporary Educational Psychology*, 25, pp. 54–67
- Diener, Ed (1984) "Subjective well-being" *Psychological Bulletin*, 95, pp.542-575

- Diener, Ed e Eunkook Suh (1997) "Measuring quality of life: Economic, social, and subjective indicators" *Social Indicators Research*, 40, pp. 189-216
- Diener, Ed, Shigehiro Oishi e Richard Lucas (2009) "Subjective Well-Being: The Science of Happiness and Life Satisfaction" *The Oxford Handbook of Positive Psychology*, pp.63-73
- Dinger, Michael, Jason Thatcher, Lee Stepina e Kevin Craig (2012) "The Grass is Always Greener on the Other Side: A Test of Present and Alternative Job Utility on IT Professionals' Turnover." *IEEE Transactions on Engineering Management*. 59(3), pp. 364-378.
- Dockel, Andreas, Johan Basson e Melinde Coetzee (2006) "The Effect of Retention Factors on Organisational Commitment: An Investigation of High Technology Employees" *SA Journal of Human Resource Management*, 4 (2), pp.20-28
- Ferratt, Thomas e Larry Short (1986) "Are Information Systems People Different: An Investigation of Motivational Differences" *Management Information Systems Research Center*, University of Minnesota MIS Quarterly, 10 (4) pp. 377-387
- Ferreira,Carvalho, José Neves e António Caetano, (2001) "Manual da Psicossociologia das Organizações" Lisboa: McGraw Hill de Portugal
- Galinha, Iolanda (2010) "Bem-Estar Subjectivo: Factores cognitivos, afectivos e contextuais" ,1, Lisboa: Placebo Editora.
- Ghapanchi, Amir e Aybuke Aurum (2011) "Antecedents to IT personnel's intentions to leave: A systematic literature review" *Journal of System and Software*, 84, pp.238–249
- Gomez-Mejia, Luis, David Balkin, e George Milkovich (1990) "Rethinking Rewards for Technical Employees", *Organizational Dynamics*, 18, pp. 62-75
- Gouveia, Valdiney, Patrícia Fonseca, Samuel Lins, e Aaline. Lima (2008) "Escala de bem-estar afetivo no trabalho (Jaws): evidências de validade fatorial e consistência interna" *Psicologia: Reflexão e Crítica*,21 (3)
- Hackman, Richard e Greg Oldham (1976) "Motivation through the design of work: Test of a theory" *Behavior and Human Performance*, 16, pp.250–279
- Hall, Tracy, Helen Sharp, Sarah Beecham, Nathan Baddoo e Hugh Robinson (2008) "What do we know about developer motivation?" *IEEE Software*, 25 (4), pp. 92-94.
- Hayes, Frank (1998) "Labor Shortage Is Real," *Computerworld*, 32 (8)
- Joseph, Damien e Soon Ang. (2003) "Turnover of IT Professionals: A Quantitative Analysis of the Literature" *Association for Computing Machinery SIGCPR/SIGMIS 2003 Conference* (E. Trauth, Editor), April 10-12, Philadelphia: Pennsylvania, pp.129-132.
- Joseph, Damien, Christine Koh, Soon Ang, e Kok-Yee Ng, (2007) "Turnover of Information technology professionals: A narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development", *MIS Quarterly* 31(3) pp.547–577
- Kaplan, Stacey (2007) "Business Strategy, People Strategy and Total Rewards" *Benefits & Compensations Digest*, 44 (9), pp. 13-19
- Lee, Thomas, Terence Mitchell, Lowell Wise e Steven Fireman (1996) "The Unfolding Model of Voluntary Turnover" *Academy of Management Journal* 39(1), pp.5–36.
- Lubieńska, Katarzyna e Jacek Woźniak (2012) "Managing IT workers" *J. Business, Management and Education*, 10(1), pp.77-90

- Medcof, John e Steven Rumpel (2005) "Total Rewards for technical workers", ASAC, Toronto, pp.104 – 117
- Medcof, John e Steven Rumpel (2007) "High technology workers and total rewards" *The Journal of High Technology Management Research*, 18 (1), pp. 59-72
- Meyer, John e Natalie Allen (1991) "A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, 1, pp.61-89
- Meyer, John, Natalie Allen, e Catherine Smith, (1993) "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 538-551
- Mobley, William, Rodger Griffeth, Herbert Hand e Meglino (1979) "Review and conceptual analysis of the employee turnover process" *Psychological Bulletin*, 86 (3), pp.493-522
- Moreira, João (2004) *Questionários: Teoria e prática*, Coimbra, Almedina
- Moreno, Valter, Flávia Cavazotte e Eduardo Farias (2006) "Carreira e relações de trabalho na prestação de serviços de tecnologia da informação: a visão dos profissionais de TI e seus gerentes". *JISTEM Journal Information System Technologic Management*, 6 (3) pp.437-462.
- Morrow, Paula (2010) "Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research" *Journal of Vocational Behavior*, 79 (1), pp. 18–35
- Mowday, Richard, Richard Steers e Lyman Porter (1979) "The measurement of organizational commitment" *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), pp.224–247
- Muliawan, Agung, Peter Green e David Robb (2009) "The turnover intentions of information systems auditors" *International Journal of Accounting Information Systems*, 10(3), 117-136
- Muo, Ik (2013) "Motivating & Managing Knowledge Workers: Evidences from Diverse Industries & Cultures", *Journal of Management and Sustainability*, 3 (2)
- Nazir, Tahira, Syed Shah e Khalid. Zaman, (2012), "Literature review on Total Rewards: An international perspective" *African Journal of Business Management*, 6 (8) pp. 3046-3058.
- Neininger, Alexandra, Nale Willenbrock, Simone Kauffeld e Angela Henschel (2010) "Effects of team and organizational commitment - A longitudinal study" *Journal of Vocational Behavior*, 76, pp. 567-579
- Niederman, Fred, Mary Sumner e Carl Maertz (2007) "Testing and extending the unfolding model of voluntary turnover to IT professionals", *Human Resource Management*, 46(3), pp.331-347
- Price, James (2001) "Reflections on the determinants of voluntary turnover", *International Journal of Manpower*, 22 (7) pp.600-624
- Rumpel, Steven eJonh Medcof (2006) "Total Rewards: Good Fit for Tech Workers", *Research-Technology Management*, 49 (5), pp. 27-35
- Samman, Emma (2007) "Psychological and subjective well being: a proposal for internationnally comparable indicators", University of Oxford
- Sanyal, Manase Soma Biswas (2014) "Employee Motivation from Performance Appraisal Implications: Test of a Theory in the Software Industry in West Bengal (India)", *Procedia Economics and Finance*, 11, pp. 182–196

- Schuster, Jay e Patricia Zingheim (2001) "Winning the talent game: Total rewards and the better workforce deal" *Compensation and Benefits Management*, 17(3), pp. 33–39
- Schwab, Donald (1980) "Construct validity in organizational behavior" B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 2, pp. 3-43
- Shih, Sheng-Pao, James Jiang, Gary Klein e Eric Wang (2011) "Learning demand and job autonomy of IT personnel: Impact on turnover intention", *Computers in Human Behavior*, pp. 1-7
- Shore, Lynn e Harry Martin (1989) "Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions" *Human Relations*, 42 (7), pp. 625-638
- Tremblay, Maxime, Céline Blanchard, Sara Taylor, Luc Pelletier e Martin Villeneuve (2009) "Work extrinsic and intrinsic motivation scale: its value for organizational psychology research". *Canadian Journal of Behaviour Science*, 41(4), pp.213–226
- Van Dyk, Jannette e Melinde Coetzee (2012) "Retention factors in relation to organisational commitment in medical and information technology services", *Journal of Human Resource Management*, 10(2), pp.443-454
- Vandenbergh, Christian, Sylvie St-Onge e Évelyne Robienau (2008) "An Analysis of the Relation between Personality and the Attractiveness of Total Rewards Components" *Industrial Relations*, 63 (3), pp.425-453
- Wallgren, Lars e Jan Hanse (2011) "The motivation of information technology consultants: The struggle with social dimensions and identity", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 21(6), pp.555–570
- Warr, Peter (1990) "The measurement of well-being and other aspects of mental health" *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp.193 – 210
- Westlund, Steven e John Hannon (2008) "Retaining talent: assessing job satisfaction facets most significantly related to software developer turnover intentions", *Journal of Information Technology Management*, 19(4): pp.1–15
- Wilson, Warner (1967) "Correlates of avowed happiness" *Psychological Bulletin*, 67, pp. 294-306
- WorldatWork (2007) "The Worldatwork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards", Nova York, Wiley

Anexo A: Inquérito - GRH e motivação de profissionais de IT

No âmbito de uma dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, este estudo pretende compreender as melhores práticas na gestão e motivação de profissionais de IT.

A sua participação é muito importante. Ao responder às questões, procure responder de forma espontânea pois não existem respostas certas ou erradas, apenas interessa a sua opinião. A duração estimada para o preenchimento do questionário é de 7 a 10 minutos.

Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos. Todos os dados são tratados de forma agregada e toda a informação é confidencial. Por favor não se identifique nem à empresa onde trabalha.

Caso se encontre em outsourcing responda tendo por referência a empresa com que tem o vínculo contratual e não a empresa-cliente onde possa estar a prestar serviço.

Caso tenha alguma questão sobre este estudo, poderá contactar-me através do endereço rmsos1@iscte.pt ou ao professor responsável pela orientação deste estudo nelson.ramalho@iscte.pt

Muito obrigado pela sua colaboração!

Rita Segurado

1. Encontra-se a prestar serviço num cliente em regime de outsourcing?

Não	
Sim, apenas uma pequena parte do tempo no cliente	
Sim, a maior parte do tempo no cliente	
Sim, a todo o tempo no cliente	

2. Porque motivo **se empenha** neste tipo de trabalho?

	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo bastante	Concordo totalmente
2.1. Porque este é o tipo de trabalho que eu escolhi para atingir um certo estilo de vida.						
2.2. Pelo rendimento que me dá.						
2.3. Também me pergunto porque continuo. Não me sinto capaz de gerir as tarefas importantes relacionadas com este trabalho.						
2.4. Porque tenho muito prazer em aprender coisas novas.						
2.5. Porque se tornou uma parte fundamental daquilo que eu sou.						
2.6. Porque quero ter sucesso neste trabalho. Caso contrário, ficaria com vergonha de mim.						
2.7. Porque escolhi este tipo de trabalho para atingir os meus objetivos de carreira.						
2.8. Pela satisfação da experiência de ter desafios interessantes..						
2.9. Porque me permite ganhar dinheiro.						
2.10. Porque é parte da maneira como eu escolhi viver a minha vida.						
2.11. Porque quero ser muito bom neste trabalho, caso contrário ficaria muito desapontado.						
2.12. Não sei porque continuo. Dão-nos condições de trabalho irrealistas.						
2.13. Porque quero ser um "vencedor" na vida.						
2.14. Porque é o tipo de trabalho que escolhi para atingir determinados objetivos importantes.						
2.15. Pela satisfação que sinto quando tenho sucesso em tarefas difíceis.						
2.16. Porque este tipo de trabalho dá-me empregabilidade.						
2.17. Eu não sei porque continuo. Pedem demasiado de nós.						
2.18. Porque este trabalho é parte da minha vida.						

3. Apresenta-se de seguida uma série de afirmações sobre **gestão de recompensas e benefícios**. Indique, usando a escala, em que medida elas descrevem a sua realidade.

	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo bastante	Concordo totalmente
3.1.O meu salário é competitivo face à média praticada no sector						
3.2.Tenho um bom seguro de saúde pela empresa						
3.3.Tenho um telemóvel da empresa com um bom plafone						
3.4.Tenho benefícios como descontos em ginásios, clubes, etc.						
3.5.Recebo incentivos (prémios) por performance individual ou de equipa.						
3.6.Tenho flexibilidade de horário de trabalho						
3.7.Por vezes, tenho a possibilidade de trabalhar a partir de casa						
3.8.A empresa oferece programas de envolvimento comunitário (voluntariado)						
3.9.Temos objectivos definidos						
3.10.Posso aplicar a formação que recebo nesta empresa e desenvolver as minhas competências						
3.11.Há oportunidades de carreira suficientes para mim nesta empresa						
3.12.É-me dado tempo suficiente para formação e desenvolvimento						
3.13.A minha empresa permite-me ter formação certificada						
3.14.A minha chefia dá-me feedback sobre o meu desempenho						
3.15.Tenho tempo suficiente para fazer todas as tarefas no meu trabalho						
3.16.Tenho equipamento adequado para desempenhar as minhas funções						
3.17.A minha carga de trabalho não é pesada						
3.18.Tenho dificuldade em obter recursos necessários para o meu trabalho						
3.19.Muitas vezes eu recebo pedidos contraditórios de diferentes pessoas						
3.20.Por vezes o meu trabalho torna-se demasiado monótono						
3.21.As minhas tarefas são variadas						
3.22.Sinto que sou livre de decidir a forma como faço o meu trabalho						
3.23.Sinto-me livre para expressar as minhas ideias e opiniões						
3.24.Sinto que posso ser eu próprio nas situações diárias						
3.25.Tenho uma relação de amizade com grande parte dos meus colegas						
3.26.A minha chefia preocupa-se comigo						
3.27.A minha empresa organiza eventos extra-laborais						
3.28.Os colaboradores podem sugerir programas de convívio social						

3.29.Descobri um propósito satisfatório do meu trabalho						
3.30.Os meus colegas dizem-me que sou competente naquilo que faço						
3.31.Na maior parte das vezes sinto-me realizado naquilo que faço						
3.32.O meu trabalho tem um propósito						
3.33.O meu local de trabalho tem boas condições						
3.34.O meu trabalho não prejudica a minha saúde						
3.35.Há cuidados na minha empresa para proteger a saúde de todos						

4. Apresenta-se de seguida uma série de afirmações sobre **a forma como se vê na empresa**. Indique, usando a escala, em que medida elas descrevem a sua realidade. **Caso se encontre em outsourcing** refira-se à empresa com que tem o contrato e não à empresa-cliente onde se encontra a prestar serviço.

	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo bastante	Concordo totalmente
4.1.Eu sinto os problemas da empresa como sendo meus também.						
4.2.Não me sinto "parte da família" na minha empresa.						
4.3.Eu não me sinto emocionalmente vinculado a esta empresa.						
4.4.Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.						
4.5.Demasiadas coisas na minha vida se alterariam se eu decidisse abandonar a empresa neste momento.						
4.6.Eu acredito que tenho pouquíssimas opções para poder considerar a hipótese de sair desta empresa (para outra empresa).						
4.7.Uma das poucas consequências negativas de abandonar a empresa prende-se com a escassez de alternativas no mercado de trabalho.						
4.8.Uma das principais razões porque continuo na actual empresa é não haver uma empresa que me dê todos os benefícios que aqui tenho.						
4.9.Eu ir-me-ia sentir culpado(a) se abandonasse a empresa neste momento.						
4.10.Eu não sinto nenhuma obrigação em permanecer na actual empresa em que me encontro.						
4.11.Eu devo bastante à empresa onde trabalho actualmente.						
4.12. Mesmo que isso me trouxesse vantagens, eu não considero que fosse correcto abandonar a empresa neste momento.						

5. Apresenta-se de seguida uma série de afirmações sobre a **natureza dinâmica dos empregos em IT**. Indique usando a escala em que medida elas descrevem a sua realidade.

	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo bastante	Concordo totalmente
5.1.Raramente procuro informações sobre oportunidades de emprego para outras empresas						
5.2. É pouco provável que eu procure emprego noutras empresas						
5.3.Acompanho quase sempre as oportunidades de emprego noutras empresas que oiço falar						
5.4.No próximo ano, pretendo procurar um emprego noutra empresa						

6. Indique, na escala indicada, qual o seu **grau de satisfação geral no trabalho**, sendo o 1 correspondente ao nível mais baixo e 5 ao nível mais alto.

1	2	3	4	5

7. Dados Sociodemográficos

7.1. Género

Masculino	
Feminino	

7.2. Escolaridade

Ensino secundário / Até 12 anos de estudo	
Licenciatura	
Mestrado	

7.3. Idade

<20 anos	
21-30	
31-40	
41-50	
>51 anos	

7.4. Tempo de experiência na área

< 1 ano	
1-3 anos	
3-5 anos	
>5 anos	

7.5. Área

Desenvolvimento (programador)	
Funcional (testes, análise funcional)	
Infraestrutura (suporte, administração de sistemas)	
Gestão de projecto	
BI, integração, bases de dados	
Outro. Qual?	

7.6. Vencimento líquido mensal (Inclua também os subsídios e ajudas de custo)

até aprox. 3x o IAS (1.250 euros)	
até aprox. 4x o IAS (de 1.251 a 1.700 euros)	
até aprox. 5x o IAS (de 1.701 a 2.100 euros)	
até aprox. 6x o IAS (de 2.101 a 2.500 euros)	
até aprox. 7x o IAS (de 2.501 a 2.900 euros)	
superior a 7x IAS (> 2.900 euros)	