

A PERCEÇÃO DOS INDIVÍDUOS QUANTO À  
TRANSPARÊNCIA, JUSTIÇA E CONTROLO NO PROCESSO  
DE ATRIBUIÇÃO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E A SUA  
INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO

Eloisa da Silva Morais

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Orientador:  
Prof. Doutor Henrique Duarte, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de  
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Novembro 2013

**A PERCEÇÃO DOS INDIVÍDUOS QUANTO À TRANSPARÊNCIA, JUSTIÇA E CONTROLO NO  
PROCESSO DE ATRIBUIÇÃO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL E A SUA INFLUÊNCIA NA  
MOTIVAÇÃO**

Eloisa da Silva Morais

- Lombada -

## RESUMO

Um dos fatores mais importantes que influencia o comportamento organizacional é a estrutura interna de incentivos que inclui a gestão de recursos humanos e o sistema de remunerações (Baker, Jensen, e Murphy, 1988). Porém, apesar da crescente tendência da preocupação com os Recursos Humanos de uma organização para o seu desenvolvimento, são poucos os estudos que têm analisado os efeitos dos sistemas de remunerações pela perspectiva dos trabalhadores (Gerhart, Parks, e Rynes, 2005). Devido a este facto, o objetivo principal deste trabalho é estudar o papel que as práticas de remuneração variável exercem na motivação dos trabalhadores, tendo como variáveis mediadoras a percepção dos indivíduos quanto à transparência, justiça e controlo do processo de atribuição de remuneração variável. Adicionalmente, verificamos também se a motivação extrínseca influencia o engagement e a intenção de saída da organização.

A recolha de dados foi efetuada através do preenchimento on-line de um questionário onde se obteve uma amostra de 172 indivíduos, todos eles a exercerem uma determinada profissão.

Os resultados demonstraram que quanto maior a percepção de justiça, controlo e transparência dos sistemas de remuneração variável, maior a motivação extrínseca. Quanto à motivação intrínseca, não foi encontrada nenhuma relação significativa.

No que concerne ao *engagement* e à intenção de saída, foi detetado que a motivação extrínseca era a motivação que mais influenciava o comportamento destas variáveis.

**Palavras-chave:** Remuneração variável; Motivação; Transparência, Justiça, Controlo.

**JEL Classification System:** J330 - Compensation Packages; Payment Methods; M520 - Personnel Economics: Compensation and Compensation Methods and Their Effects.

## ABSTRACT

One of the most important factors that influence organizational behavior is the internal incentive structure that includes the management of human resources and the compensation system (Baker, Jensen & Murphy, 1988). However, despite the growing concern with Human Resources for the organization's development, few studies have examined the effects of compensation systems at the perspective of workers (Gerhart, Parks & Rynes, 2005). Due to this fact, the main objective of this work is to study the role that variable compensation practices have on employee motivation, having as mediating variables, the perception of transparency, justice and control of individuals in the variable compensation process. Additionally, we also found that the extrinsic motivation influence the engagement and the intention to leave the organization.

Data collection was conducted through an online questionnaire where we got a sample of 172 individuals, all of them exerting a profession.

The results showed that the greater the perception of fairness, transparency and control of variable compensation, higher the extrinsic motivation. As for intrinsic motivation, no significant relationship was found.

Regarding the engagement and intention to leave, it was detected that extrinsic motivation is the motivation that most influenced these variables.

**Keywords:** Variable remuneration, Motivation, Transparency, Justice, Control.

**JEL Classification System:** J330 - Compensation Packages; Payment Methods; M520 - Personnel Economics: Compensation and Compensation Methods and Their Effects.

## SUMÁRIO EXECUTIVO

Num ambiente de mudanças velozes e em que a concorrência entre organizações aumenta, os custos têm de ser bem equacionados. Deste modo, para a concretização dos seus objetivos, as organizações desenvolvem planos de remuneração variáveis por forma a alinharem os seus interesses aos dos seus trabalhadores pois a vantagem competitiva de uma organização deixou de se refletir em máquinas mas sim na capacidade, no desenvolvimento e formação dos seus Recursos Humanos, representando estes uma vantagem competitiva quando bem aproveitados.

Observa-se, assim, um crescente interesse dos gestores na implementação de práticas de recompensas variáveis assentes na preocupação em reconhecer o grau de comprometimento e a contribuição dos indivíduos para o desenvolvimento da organização. Passamos a uma cultura de desempenho, pretendendo-se alinhar as recompensas com os objetivos estratégicos da organização. Contudo, estas práticas nem sempre se revelam eficazes representando em alguns casos grandes custos para as organizações. Ora, para um sistema de recompensas variáveis ser viável não é apenas relevante a construção de uma boa estrutura, mas sim a sua correta implementação por forma a esta ser aceite pelos colaboradores. Assim, a sua implementação tem de ser clara, comunicada a todos dando a possibilidade de todos participarem no processo e percecionada como justa, se não, pode conduzir ao fracasso deste método.

Neste sentido, podemos afirmar que o sistema de remunerações depende de três características, nomeadamente: transparência, justiça e controlo (Thierry, 1987 citado por Cools, Herpen & Praag, 2005; e Hanoken, Maaniemi & Hakanen, 2011).

Torna-se assim relevante a análise da percepção dos indivíduos quanto ao sistema de remunerações pois será esta percepção que determinará as suas ações e, subsequentemente, determinará a eficácia dos mesmos.

Ora, neste estudo pretendemos não só associar as variáveis transparência, justiça e controlo à motivação extrínseca, como também associar a motivação extrínseca ao *engagement* e à intenção de saída pretendendo evidenciar a importância do sistema remunerativo numa organização.

A fim de viabilizarmos este estudo, foi efetuado um questionário on-line por e-mail onde se obteve uma amostra de 172 indivíduos de ambos os sexos, a exercerem a sua atividades profissional em diversos sectores e categorias profissionais, possuindo uma vasta formação académica e com vínculos contratuais variados.

Após a recolha de dados, foi efetuado um mapa de correlações a fim de analisarmos a associação entre as variáveis dependentes e independentes em estudo onde posteriormente testamos a validação das hipóteses utilizando o método de regressão linear simples.

Os resultados demonstraram uma forte relação entre a percepção de justiça, controle e transparência dos sistemas de remuneração variável e a motivação extrínseca. Quanto à motivação intrínseca, não foi encontrada nenhuma relação significativa.

No que concerne ao *engagement* e à intenção de saída, foi detetado que a motivação extrínseca era a motivação que mais influenciava o comportamento destas variáveis.

Em suma, as seis hipóteses levantadas foram todas validadas.

## AGRADECIMENTOS

*Representando esta tese o fim do Mestrado e o início de novas oportunidades, gostaria de agradecer especialmente ao meu pai, não só por todo o investimento financeiro na minha educação, como também por todo o apoio e compreensão ao longo de todo o meu percurso académico. Um muito obrigado!*

*Tenho também a agradecer ao meu orientador Prof. Doutor Henrique Duarte por todas as diretivas dadas no sentido de melhorar cada vez mais e também pela pronta disponibilidade e paciência demonstrada. Estou-lhe imensamente grata.*

*Quero ainda agradecer à minha grande amiga Irina Teixeira e ao meu namorado Vitor Moreira por terem sido os meus grandes pilares de força e motivação na conclusão desta tese. Obrigado!*

*Finalmente, agradeço também a toda a minha família, amigos e colegas de trabalho que souberam compreender e gerir as minhas ausências e faltas de disponibilidade.*

*Eloisa Morais*

*ISCTE-IUL*

*Novembro 2013*

## ÍNDICE

<b>1. Introdução</b> .....	<b>1</b>
1.1. A evolução do sistema de compensação .....	2
1.2. Formas e planos de atribuição de remuneração variável .....	3
<b>2. Relação entre a motivação e a percepção de transparência, justiça e controlo do processo de remuneração variável</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Metodologia</b> .....	<b>12</b>
3.1. Método de Amostragem .....	12
3.2. Composição e Caracterização da Amostra .....	12
3.3. Medidas e Instrumentos de Estudo .....	13
3.3.1. Variável “Remuneração Variável” .....	14
3.3.2. Variável “Horário” .....	15
3.3.3. Variável “Motivação” .....	16
3.3.4. Variável “Engagement” .....	16
3.3.5. Variável “Transparência” .....	17
3.3.6. Variável “Controlo” .....	17
3.3.7. Variável “Justiça Procedimental” .....	18
3.3.8. Variável “Justiça Distributiva” .....	18
3.3.9. Variável “Intenção de Saída” .....	19
<b>4. Resultados</b> .....	<b>19</b>
<b>5. Conclusões e implicações do estudo</b> .....	<b>27</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>33</b>



## 1.Introdução

Os indivíduos que trabalham para uma organização fazem-no a troco de uma recompensa, nomeadamente monetária. Mas quanto se deve pagar? A procura da resposta a esta questão leva-nos diretamente para o tópico da gestão de remunerações cujo objetivo é constituir uma estrutura remunerativa cujo custo seja o mais baixo possível mas por forma a conseguir atrair, motivar e reter os melhores colaboradores (Lazear, 1986 citado por Prendergast, 1999). Esta estrutura, apesar do baixo custo, deve ser perceptível como justa não só pela entidade empregadora como também pelos colaboradores (Milkovich, Newman & Gerhart, 2013).

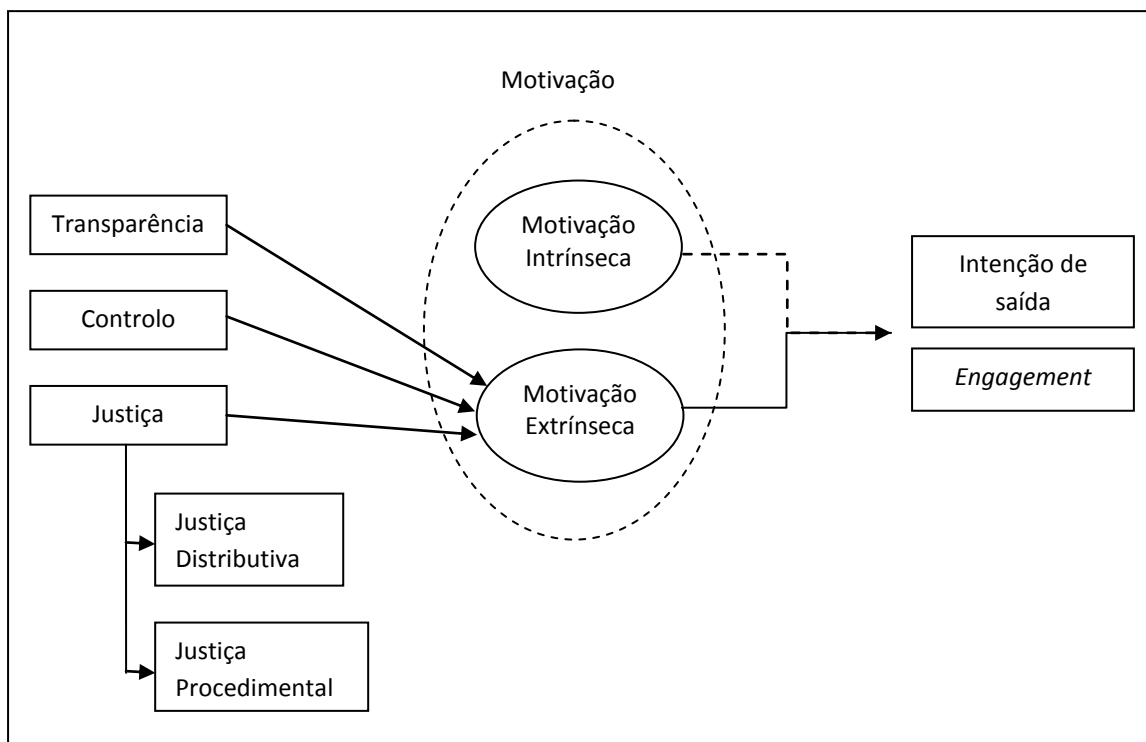
Contudo, as organizações preocupam-se demasiado com a questão de “quanto pagar?” quando a questão essencial por vezes é “como pagar?”. Evidências empíricas defendem que cada vez mais as organizações diferem em termos de “como pagam” do que “quanto pagam” (Milkovich, Newman & Gerhart, 2013).

Um dos fatores mais importantes que influencia o comportamento organizacional é a estrutura interna de incentivos que inclui a gestão de recursos humanos e o sistema de remunerações (Baker, Jensen & Murphy, 1988). Porém, apesar da crescente tendência da preocupação com os Recursos Humanos de uma organização para o seu desenvolvimento, são poucos os estudos que têm analisado os efeitos dos sistemas de remunerações pela perspetiva dos trabalhadores (Gerhart, Parks & Rynes, 2005). Devido a este facto, o objetivo principal deste trabalho é estudar o papel que as práticas de remuneração variável exercem na motivação dos trabalhadores, tendo como variáveis mediadoras a percepção dos indivíduos quanto à transparência, justiça e controlo do processo de atribuição de remuneração variável.

Interligados ao objetivo principal anteriormente referido, importa apresentar outros objetivos deste trabalho, nomeadamente, (i) averiguar se existe uma relação positiva entre a motivação extrínseca dos trabalhadores e a sua percepção de transparência, justiça e controlo no processo de atribuição de remuneração variável; (ii) confirmar que o *engagement* e a intenção de saída dos colaboradores estão mais relacionados com a motivação extrínseca do que com a motivação intrínseca.

Assim, propõe-se que a percepção de controlo, transparência e justiça do processo de atribuição de remuneração variável irá influenciar a motivação dos colaboradores resultando num maior *engagement* e numa redução das intenções de saída da organização.

Como tal, apresentamos o modelo que pretendemos testar neste estudo:



**Figura 1** – Fatores de relevância no processo de atribuição de remuneração variável para a motivação dos colaboradores

### 1.1.A evolução do sistema de compensação

O sistema de compensação traduz a estratégia colocada em prática pela organização por forma a atingir determinados objetivos (Milkovich, Newman & Gerhart, 2013), representando uma forma de garantir que se continue a motivar e a reter com compromisso, os recursos humanos necessários para a realização desses mesmos objetivos. No entanto, os sistemas de compensação são muitas vezes complexos e difíceis de entender, podendo representar o primeiro custo da produção, atingindo em alguns sectores mais de 50% dos custos operacionais da organização (Balkin & Gomez – Mejia, 1987), representando entre 65% e 75% dos custos totais da economia dos E.U.A. (Gerhart & Rynes, 2003)

Ora, num ambiente de mudanças velozes e em que a concorrência entre organizações aumenta, os custos têm de ser bem equacionados. Deste modo, para a concretização dos seus objetivos, as organizações desenvolvem planos de remuneração por forma a alinharem os seus interesses aos dos seus colaboradores pois a vantagem competitiva de uma organização deixou de se refletir em máquinas ou patentes, mas em pessoas capazes de improvisar e investir em si mesmas para o progresso das suas organizações (Dessler, 1996), surgindo, deste modo, a atribuição de remuneração variável por desempenho. O desempenho pode ser definido como a articulação da

motivação com a habilidade ou competência para o exercício de uma determinada função (Campbell & Pritchard, 1976; Vroom, 1964 citados por Rynes, Gerhart & Parks, 2005).

Neste contexto, a lógica dos sistemas de recompensas alterou-se e, face às novas exigências, passou a privilegiar as vantagens que os trabalhadores trazem para o negócio e a sua relevância para o sucesso do mesmo, bem como a sua contribuição para os resultados da organização decorrente do desempenho do colaborador (Bowen, 2000). Observa-se, assim, um crescente interesse dos gestores na implementação de práticas de recompensas variáveis assentes na preocupação em reconhecer o grau de comprometimento e a contribuição dos indivíduos para o desenvolvimento da organização. Passamos a uma cultura de desempenho, pretendendo-se alinhar as recompensas com os objetivos estratégicos da organização.

De facto, nestas duas últimas décadas, a prevalência de diferentes formas de remuneração variável tem aumentado significativamente em diversas organizações por todo o mundo. A troca de uma remuneração inteiramente fixa para uma remuneração em que parte desta é variável aumenta a média do nível de esforço individual, tal como a sua variância, pois os incentivos monetários aumentam à medida que o retorno do esforço aumenta (Eriksson & Villeval, 2008). Devido a este facto, os contratos remunerativos têm efeitos de seleção com incentivos monetários mais atrativos para os melhores trabalhadores (Lazear, 1986 citado por Prendergast 1999). Uma implicação deste efeito é que agora as organizações desenvolvem contractos não só para motivar o esforço como também para escolher o tipo de colaboradores que desejam contratar. Assim, sempre que uma organização alterar o seu sistema de remunerações inteiramente fixas para uma parte em que esta é variável, irá aumentar a média da qualidade dos seus colaboradores (Eriksson & Villeval, 2008). Concluimos assim, que os contractos remunerativos têm agora um duplo papel, o de induzir o esforço e o de auxiliar a apropriada seleção de colaboradores (Prendergast, 1999).

## **1.2. Formas e planos de atribuição de remuneração variável**

Após a análise da importância da inclusão da remuneração variável no sistema de compensação de uma organização, é relevante enunciar a forma como esta é atribuída. Neste sentido, a remuneração variável é atribuída através de incentivos e/ou por mérito, a qual corresponde ao quantitativo que o trabalhador receberá através do seu

desempenho. Especificamente, os incentivos pretendem recompensar o desempenho de um colaborador, equipa, departamento ou a conjugação de alguns destes elementos, estimulando comportamentos alinhados com os objetivos da organização, retendo e motivando os melhores colaboradores. Contudo, os incentivos não aumentam a remuneração base, por isso têm de ser ganhos em cada período remunerativo sendo que o montante do incentivo é geralmente conhecido antecipadamente. O objetivo dos incentivos é influenciar um comportamento futuro. Pelo contrário, a compensação por mérito avalia a performance anterior de um indivíduo e posteriormente decide o montante da compensação, ou seja, reconhece ou recompensa um comportamento passado/anterior. Contudo, os objetivos de performance para um montante de compensação são conhecidos antecipadamente (Milkovich, Newman & Gerhart, 2013).

Relativamente à atribuição de remuneração variável podemos ainda referir três planos de atribuição da mesma: plano de remuneração variável por desempenho individual, por desempenho de um grupo ou misto. No plano de remuneração variável por desempenho individual, o montante depende exclusivamente do desempenho do colaborador. Em contraste, os planos de compensação variável por desempenho de grupo dependem do desempenho de um conjunto de indivíduos e são geralmente utilizados como incentivos para que exista uma maior cooperação entre colaboradores e para aqueles cujo trabalho está interligado com outros colaboradores. No entanto, podem ser também utilizados em grupos de colaboradores que não tenham o seu trabalho interligado, é o denominado plano em cascata. Neste plano, o montante é determinado primeiramente pelo desempenho organizacional ou de grupo e só posteriormente é distribuído consoante o desempenho individual. A maior vantagem deste tipo de plano é a sua natureza ser mista, ou seja, considera o desempenho individual, o que encoraja os colaboradores a dar a sua melhor contribuição para o desempenho das suas funções e considera o desempenho do seu grupo ou da organização como um todo, o que promove a cooperação vital para o sucesso da organização. Este género de plano é recomendado por Lawler (citado por Gagné & Forest, 2008).

## **2. Relação entre a motivação e a percepção de transparência, justiça e controle do processo de remuneração variável**

A motivação pode ser definida como um estado de espírito positivo que permite ao indivíduo a realização de tarefas, sendo o que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma dando origem a um comportamento específico (Kast & Rosenzweig, 1970). Em suma, a motivação impulsiona e centraliza os comportamentos tendo em vista uma finalidade.

Vários autores debruçaram-se sobre o estudo da motivação, surgindo ao longo do tempo um conjunto de teorias: Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow (1943); Teoria X e Y de McGregor (1957); Teoria da fixação de objetivos de Edwin Locke (1960); Teoria de McClelland (1961); Teoria das expectativas de Victor Vroom (1964); Teoria da equidade (1965); Teoria de Herzberg (1966); Modelo de Porter e Lawler (1968); Teoria de Clayton Alderfer (1969).

Em 1971, baseado na Teoria dos dois fatores de Herzberg (1966), Deci (citado por Weibel, Rost & Osterloh, 2009) desenvolve a Teoria da avaliação cognitiva. De acordo com esta Teoria, o impulso à ação pode ser provocado por um estímulo interno, pelo que a motivação se relaciona com o sistema de cognição do indivíduo (motivação intrínseca). Cognição ou conhecimento representa o que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e do ambiente que as rodeia. O sistema cognitivo de cada pessoa inclui os seus valores pessoais e é profundamente influenciado pelo ambiente físico e social, pela sua estrutura fisiológica, pelos processos fisiológicos e pelas suas necessidades e experiências. Por outro lado, os aspetos situacionais como o sistema de remuneração e o sistema de feedback são considerados como um estímulo externo (motivação extrínseca). Neste contexto, a motivação extrínseca é definida como a motivação ganha por fatores de satisfação externos cujo exemplo são os incentivos monetários. A motivação intrínseca é definida como a motivação ganha por fatores de satisfação pessoal, de saúde de aprendizagem, de realização e de conhecimento, por exemplo (Calder & Staw, 1975; Deci & Ryan, 1985; Frey, 1997, citados por Weibel, Rost & Osterloh, 2009).

Este trabalho focará a importância da motivação extrínseca pois tem sido demonstrado que os incentivos monetários têm tido um maior impacto na performance e na motivação comparativamente a incentivos não monetários (Locke et al., 1980; Guzzo et al., 1985; Judiesch, 1994; Jenkins et al., 1998; Bartol & Locke, 2000 citados por Rynes, Gerhart & Parks, 2005). Suportando esta afirmação, é de salientar um estudo que

reuiu o impacto de quatro técnicas de motivação: incentivos monetários, definição de objetivos, participação, e aprendizagem no trabalho. A análise demonstrou que os incentivos monetários resultaram no maior aumento de performance (30%), seguido da definição de objetivos (16%), aprendizagem no trabalho (8,75%-17%) e participação (0,5%) (Locke, Feren, McCaleb, Shaw, and Denny, 1980). Foi concluído que: “*Money is the crucial incentive because, as a medium of Exchange, it is the most instrumental, ... No other incentive or motivational technique comes even close to money with respect to its instrumental value*” (citado por Rynes, Gerhart & Minette, 2004; e Rynes, Gerhart & Parks, 2005). Por sua vez, a teoria da agência aborda a temática dos incentivos numa perspectiva de contrato ótimo entre um empregador (*principal*) e um colaborador (*agent*) onde o objetivo do empregador é o alinhamento de objetivos entre ambos, onde se assume que o empregador deve pagar ao colaborador pelo comportamento que o leva a atingir esses objetivos (Gagné & Forest, 2008). Assim, o objetivo prioritário dos empregadores é encontrar uma política de remuneração que alinhe os interesses dos colaboradores aos seus, representando os incentivos um importante mecanismo para a motivação e desempenho dos colaboradores. Nesta perspectiva, podemos concluir que os incentivos são a essência da economia (Prendergast, 1999) pois estes afetam a motivação, que por sua vez afeta o esforço aplicado no desempenho das funções exercidas pelos colaboradores, que por fim afetam a performance dos mesmos. Contudo, para uma maior motivação, não é suficiente implementar um sistema de remunerações variáveis, este tem de ser bem rececionado pelos colaboradores, pelo que a sua implementação tem de ser clara, comunicada a todos dando a possibilidade de todos participarem no processo e percecionada como justa, se não, pode conduzir ao fracasso deste método.

Neste sentido, podemos afirmar que o sistema de remunerações depende de três características, nomeadamente: transparência, justiça e controlo (Thierry, 1987, citado por Cools, Herpen & Praag, 2005; e Hanoken, Maaniemi & Hakanen, 2011). A transparência depende de dois fatores: comunicação e complexidade (Herpen, Praag & Cools, 2005).

Um sistema transparente informa todos colaboradores, não só das regras do sistema remunerativo como também dos objetivos da organização. Uma comunicação clara irá elucidar os colaboradores sobre como todo o processo de avaliação e atribuição de remuneração variável é efetuado, quais os critérios e métodos utilizados e os objetivos a concretizar. Revela-se também essencial o fornecimento de feedback aos

colaboradores sobre o seu desempenho (Hanoken, Maaniemi & Hakanen, 2011) para poderem mudar os seus comportamentos de forma a poderem influenciar positivamente o seu desempenho no futuro. A transparência é fundamental para o bom funcionamento e aceitação de um sistema remunerativo pois a incerteza reduz a eficácia da utilização de incentivos monetários (Gibbons, 1998). Um sistema de incentivos baseado em critérios de avaliação subjetivos tem poucas hipóteses de sucesso pois os colaboradores não confiam nos seus superiores para avaliarem a sua performance (Lawler [28], p. 171 citado por Baker, Jensen & Murphy, 1988), tendo um efeito negativo sobre o desempenho auto-manifestado no trabalho. Assim, o sistema de remuneração variável escolhido pela organização deverá ser simples e aceite por todos por forma a motivar os comportamentos desejados para a concretização dos objetivos propostos pela organização, é assim formulada a primeira hipótese:

***Hipótese 1:** Existe uma relação positiva entre a percepção de transparência e a motivação extrínseca dos indivíduos.*

No que concerne à Justiça, o pagamento de incentivos é determinado por um sistema de avaliação que assenta no princípio da equidade (Risher [36], p. 24 citado por Baker, Jensen & Murphy, 1988). A teoria da equidade enfatiza a necessidade do colaborador receber uma compensação justa relativamente a outros colaboradores. É esperado que o colaborador compare o seu rácio de performance sobre a remuneração pelo mesmo rácio de outros colaboradores, e se a este rácio estiver associado um desvio, este pode causar um sentimento de desigualdade (Milkovich, Newman & Gerhart, 2013). Por outras palavras, a teoria da equidade dá ênfase à percepção do trabalhador sobre o equilíbrio entre o que este oferece à empresa (input) e o que este recebe através do sistema de compensação (outcomes). Quando os indivíduos têm a noção de que a razão entre os seus inputs e outcomes é diferente dos inputs e outcomes do colaborador de comparação, persiste uma situação de inequidade (Adams, 1965 citado por Romanoff, Boehn & Benson, 1986; e Bakhshi, Kumar & Rani, 2009). O input pode ser algo que o seu possuidor perceciona como relevante para a relação de troca, por exemplo, educação, inteligência, experiência, formação, aptidões e o esforço que ele despende no trabalho. Outcomes ou resultados abarcam tudo o que é concedido a um trabalhador, como troca pela sua contribuição para a prossecução dos objetivos da

organização. Estes incluem não só as remunerações do trabalho mas outros benefícios monetários ou não monetários, resultantes do mesmo.

Dentro de uma perspetiva equitativa, as percepções de justiça ocorrem quando as pessoas comparam os resultados que lhes cabem com determinados padrões de referência (Gerhart & Rynes, 2003). Neste contexto, é de salientar a existência de dois tipos de equidade: equidade interna e equidade externa. A equidade interna está relacionada com a comparação do colaborador com outros colaboradores que desempenham funções semelhantes ou diferentes dentro da organização, considerando-se que existe equidade interna quando a empresa atribui uma compensação compatível com o valor relativo interno que é atribuído a cada função. Equidade externa refere-se à comparação que o colaborador faz relativamente a colaboradores que desempenham funções idênticas às suas mas noutras organizações. Este tipo de equidade é um ponto fulcral para o desempenho de uma organização visto ser a partir deste que se verifica a capacidade de uma organização em atrair e reter os seus colaboradores. Considera-se que existe equidade externa quando uma organização atribui uma compensação proporcional à compensação em vigor no mercado de trabalho externo (Romanoff, 1986).

Ora, constituindo a equidade um fenómeno percetivo das comparações entre os ganhos e os investimentos, podem surgir situações de equidade e inequidade, como anteriormente referido, em que os efeitos são, designadamente, o desempenho do colaborador e a sua motivação. Neste sentido, quanto maior a percepção dos indivíduos quanto à equidade, maior é o grau de satisfação face à sua remuneração e maior o grau de motivação para a concretização dos objetivos organizacionais, sendo formulada a segunda hipótese:

***Hipótese 2:** Existe uma relação positiva entre a percepção de justiça distributiva e a motivação extrínseca dos indivíduos.*

Muitos gestores consideravam que os colaboradores se preocupam principalmente com a justiça dos resultados obtidos (justiça distributiva). Contudo, em meados dos anos 70 do século passado, os investigadores, nomeadamente, Thibaut e Walker (citado por Bakhshi, Kumar & Rani, 2009) começaram a evidenciar que os colaboradores não estavam somente preocupados com a justiça dos resultados, mas



também com a justiça dos processos que geravam esses mesmos resultados, surgindo, assim, uma nova dimensão de justiça, a justiça procedimental.

Ora, sendo a justiça procedimental percebida pela justiça das políticas e procedimentos utilizados para tomar decisões, outros autores demonstraram também que o controlo sobre o processo e a tomada de decisão, dando aos trabalhadores a oportunidade de ter “voz” nos resultados das decisões sobre as recompensas, pode produzir um forte sentimento de justiça e atitudes mais positivas relativamente aos resultados obtidos e à organização (Leventhal, 1980; Lind e Tyler, 1988; Sheppard et al., 1992; Greenberg, 1996). Por outras palavras, quanto mais justo se considera um processo, maior é a tolerância acerca das consequências do mesmo. Esta questão é relevante, pois face a um resultado menos positivo, as reações dos colaboradores não serão tão negativas se a justiça do processo for percebida como justa.

Assim, através da promoção da justiça procedimental é possível conseguir uma maior motivação extrínseca, pelo que formulamos a terceira hipótese:

***Hipótese 3:** Existe uma relação positiva entre a percepção de justiça procedimental e a motivação extrínseca dos indivíduos.*

O controlo pode ser definido como a capacidade que o colaborador tem de influenciar os seus resultados (Baker, 2002; citado por Herpen, Praag & Cools, 2005). O estudo do controlo começou com os trabalhos de Thibault e Walker (citado por Bakhshi, Kumar & Rani, 2009). Estes autores definiram dois níveis de controlo num processo de decisão: o nível de controlo sobre o processo e o nível de controlo sobre a decisão. As suas investigações sugeriram que os trabalhadores estavam dispostos a ceder o controlo na fase da decisão, se pudessem ter controlo na fase do processo. Outros autores demonstraram também que o controlo sobre o processo e a tomada de decisão, dando aos trabalhadores a oportunidade de participarem nos resultados das decisões sobre as recompensas pode produzir atitudes mais positivas em relação aos resultados e à organização (Leventhal, 1980; Lind e Tyler, 1988; Sheppard et al., 1992; Greenberg, 1996) aumentando, conseqüentemente, o seu grau de motivação, pelo que é formulada a terceira hipótese:

***Hipótese 4:** Existe uma relação positiva entre a percepção de controlo e a motivação extrínseca dos indivíduos.*

As hipóteses são formuladas na base de que quanto maior é a percepção de controle, transparência e justiça sobre os variados elementos do sistema de remunerações maior será o nível de motivação extrínseca dos indivíduos. Por outro lado, é esperado que a motivação intrínseca dos indivíduos permaneça inalterável ou que tenha uma relação insignificante do ponto de vista estatístico.

Por outro lado, a percepção de qualidade do sistema de compensação também está relacionada com outros indicadores de motivação, nomeadamente: a intenção de saída (Herpen, Praag & Cools, 2005) e o *engagement*.

Relativamente ao *engagement*, vários estudos sobre o processo motivacional evidenciam que a disponibilidade de recursos (aspetos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais que permitem atingir os objetivos do trabalho) leva ao *engagement* (Bakker, Demerouti, Boer & Schaufeli, 2003; Salanova et al., 2005; Hakanen et al., 2006). Estes recursos tanto se podem transmitir por uma oportunidade de carreira, por um melhor pagamento ou pela participação na tomada de decisões como pela segurança de emprego, clima organizacional entre colegas, autonomia no trabalho ou significado atribuído às tarefas. Assim, os recursos disponíveis no trabalho tanto podem desempenhar um papel motivacional intrínseco, permitindo o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, fomentando também a sua aprendizagem, assim como podem desempenhar um papel motivacional extrínseco, representando meios através dos quais os objetivos do trabalho podem ser alcançados (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2008). No que diz respeito à motivação intrínseca, os recursos do trabalho podem ajudar a satisfazer necessidades como o relacionamento interpessoal, a competência no trabalho ou a autonomia (Bakker & Demerouti, 2008). No que concerne à motivação extrínseca, de acordo com o modelo Efeito-Recompensa, um ambiente de trabalho com recursos disponíveis aumenta a probabilidade dos colaboradores dedicarem mais esforço no desenvolvimento das suas tarefas, sendo estas executadas com maior sucesso alcançando os seus objetivos de trabalho (Bakker & Demerouti, 2008).

Ora, estando o *engagement* relacionado com os dois tipos de motivação, mas evidenciando a importância do modelo Efeito-Recompensa para o desenvolvimento do nosso estudo, é formulada a quinta hipótese:

***Hipótese 5:*** *Existe uma relação maior entre a motivação extrínseca dos trabalhadores e o engagement do que com a motivação intrínseca.*

A intenção de saída vai ser um fator importante a analisar pois mede o descontentamento dos trabalhadores para com a organização (Herpen, Praag & Cools, 2005). Segundo Rosse & Hulin (citado por Gomes, Duarte & Neves, 2010), a fase final de um processo mediante o qual os colaboradores apresentam um afastamento físico e/ou psicológico em relação à organização para a qual trabalham é caracterizado pelo turnover ou intenção de saída dos colaboradores, revelando-se com um impacto significativo nas organizações, não se refletindo apenas através de custos financeiros para a organização como também através da possível perda de capital intelectual e de Know-How. Ora, antecipar e responder proactivamente à saída de colaboradores é uma função essencial da Gestão de Recursos Humanos, através de práticas que possam prever o turnover (Huselid, 1995; citado por Gomes, Duarte & Neves, 2010).

Diversos estudos sobre o *turnover* e a motivação enfatizam o papel da satisfação dos colaboradores e do seu *commitment* como preditores da intenção de saída (Hom, Griffeth & Sellaro, 1984; Mobley, 1987 citados por Baron, 1991). Contudo, apesar da introdução de outras variáveis, estes modelos não tiveram grande sucesso em prever as intenções de saída dos colaboradores (Morita, Lee & Mowday, 1989 citados por Baron, 1991).

Neste contexto, Lee e Mitchell propõem um novo modelo - o *unfolding model* (Baron, 1991). Este modelo, por sua vez, é inspirado na *image theory* (Beach & Mitchell, 1990) onde se sugere que as decisões tais como ficar ou não num determinado trabalho procurando talvez mudar de carreira, são fortemente determinadas pela imagem dos indivíduos (representação cognitiva) incluindo os seus próprios valores, os seus objetivos e planos para o futuro. O *unfolding model* aplica a *image theory* com o intuito de prever a intenção de saída através de fatores como a satisfação, o *commitment* e o mercado de trabalho. Ou seja, dependendo das condições que são percebidas como relevantes para um indivíduo, estes fatores irão condicionar, ou não, a intenção de saída de um colaborador (Baron, 1991).

Apesar do modelo de Beach & Mitchell (citado por Baron, 1991) enfatizar a importância do sistema cognitivo do indivíduo (motivação intrínseca) para a decisão de ficar ou não numa organização, cremos que a motivação extrínseca se irá relacionar mais com a intenção de saída pois cada vez mais os incentivos procuram alinhar os interesses dos colaboradores ao da organização. Adicionalmente, tem sido demonstrado que os incentivos monetários têm tido um maior impacto na motivação dos colaboradores comparativamente a incentivos não monetários (Locke et al., 1980;

Guzzo et al., 1985; Judiesch, 1994; Jenkins et al., 1998; Bartol & Locke, 2000 citados por Rynes, Gerhart & Minette, 2004; e Rynes, Gerhart & Parks, 2005), criando um maior nível de satisfação que conseqüentemente condiciona a intenção de saída.

Deste modo, pretendemos demonstrar que existe uma relação maior entre a motivação extrínseca e a intenção de saída do que com a motivação intrínseca, sendo formulada a seguinte hipótese:

***Hipótese 6:** Existe uma relação maior entre a motivação extrínseca dos trabalhadores e a intenção de saída da organização do que com a motivação intrínseca.*

### **3. Metodologia**

#### **3.1.Método de Amostragem**

O método utilizado para a recolha da amostra foi o método “snow-ball” que consistiu no envio de um questionário a um conjunto inicial de elementos que quando inquiridos sugeriram a outros elementos o preenchimento do mesmo. A recolha de dados foi assim obtida pelo preenchimento de um questionário enviado por e-mail e partilhado nas redes sociais, possibilitando uma grande abrangência de todo o território nacional de Portugal Continental e Regiões Autónomas. No e-mail enviado era comunicado aos participantes que se tratava de um estudo empírico no âmbito da “Perceção do processo de atribuição da remuneração variável e a sua influência na motivação”. Cada questionário foi respondido voluntariamente, tendo sido assegurada a confidencialidade de todos os dados e respostas obtidas.

Posteriormente, para o tratamento dos dados foi utilizado o programa de análise estatística SPSS.

#### **3.2.Composição e Caracterização da Amostra**

A amostra do presente estudo foi constituída por um total de 172 participantes dos quais 61,4% dos indivíduos pertence ao sexo feminino.

Adicionalmente, constata-se que 64,3% dos inquiridos não têm filhos e que 55,6% são solteiros, encontrando-se 27,5% casados ou em regime de união de facto.

Quanto à faixa etária dos inquiridos, observamos que 35,5% têm idades inferiores ou iguais a 25 anos, outros 33,7% situam-se entre os 26 e os 35 anos, 18,6%

têm idades que se enquadram entre os 36 e os 45 anos, e os restantes 12,2% encontram-se na nossa última categoria etária que compreende idades iguais ou superiores a 46 anos.

Ao nível da formação académica, 11,1% dos respondentes afirma ter um grau escolar igual ou inferior ao ensino básico do 3º ciclo (9ºano), 28,1% admite ter completado o ensino secundário (12º ano), 26,3% diz ter terminado o 1º ciclo do ensino superior (licenciatura), e 34,5% são detentores de graus académicos de 2º e 3º ciclo do ensino superior (pós-graduações, mestrados e doutoramentos).

Observamos também que os indivíduos componentes da amostra são afetos a um vasto conjunto de categorias profissionais, contudo, predomina a área da banca e seguros com uma percentagem de 21,8%, seguida da área do comércio com 17,6% e da área da indústria com 13,5%.

Relativamente à dimensão das organizações para as quais os indivíduos trabalham, constatou-se que na sua maioria são organizações com mais de 1000 colaboradores (42,4%), seguidas de organizações que possuem entre 251 e 1000 colaboradores (22,9%) e de organizações que possuem entre 51 e 250 colaboradores (21,2%). Apenas 13,5% dos inquiridos afirmou trabalhar em organizações que possuem até 50 colaboradores.

Da totalidade da amostra, 48,5% possuem um contrato de trabalho sem termo (efetivo), contudo, 29,4% dos respondentes estão a trabalhar há menos de 2 anos na organização, 40% têm uma antiguidade entre os 2 e os 5 anos e apenas 30,6% têm uma antiguidade igual ou superior a 6 anos. Relativamente à remuneração anual fixa, constatamos que a maioria dos inquiridos (65,7%) auferem até 14.000€, 28,5% auferem entre 14.001€ e 48.000€ e apenas 5,8% tem uma remuneração anual fixa superior a 48.000€ ao ano.

### **3.3. Medidas e Instrumentos de Estudo**

Para a operacionalização deste estudo, o instrumento utilizado foi o inquérito por questionário (Anexo 1). No entanto, nem todos os dados inicialmente recolhidos serão apresentados em virtude de não terem apresentado valores estatisticamente relevantes. Assim, iremos apenas explorar as relações entre as variáveis com valores estatísticos de maior relevância para o estudo e que assumiram um aspeto decisivo na determinação dos resultados sobre os quais incidirão as nossas conclusões.

### 3.3.1. Variável “Remuneração Variável”

A Remuneração Variável é analisada através de vários indicadores, nomeadamente através do montante, do tipo, da forma, do motivo, da comunicação, da frequência e dos critérios de atribuição de remuneração variável.

Da totalidade da amostra recolhida, verificámos que 133 pessoas recebem remuneração variável, cujo montante não ultrapassa os 1000€ anuais para 50,9% dos inquiridos sendo que apenas ultrapassa os 2000€ anuais para 15,5% dos respondentes. Relativamente ao peso da remuneração variável sobre a remuneração total verificámos que para 84,6% dos inquiridos esta está abaixo dos 20% sendo que para 43,1% dos respondentes esta percentagem está ainda abaixo de 10%. Adicionalmente observámos que a maior parte da remuneração variável é atribuída individualmente (72,7% das respostas) representando os bónus/prémios, o maior tipo de remuneração variável auferida (73,8%), seguidos das comissões (19,2%). Quanto à frequência, observamos que em 42,4% das respostas obtidas esta é atribuída de forma mensal e que em 39,4% dos casos é atribuída de forma anual sendo o maior motivo de atribuição de remuneração variável, o desempenho dos colaboradores (37,7%) seguido das vendas (17,7%) e da produtividade observada (14,6%).

Através do cruzamento de dados observados na tabela 1, podemos constatar que a remuneração variável atribuída individualmente é maioritariamente atribuída através do desempenho e das vendas efetuadas. Contrariamente, a remuneração variável atribuída coletivamente é atribuída maioritariamente através da produtividade e da definição de objetivos.

Tabela 1 - Forma de atribuição da Remuneração Variável VS Motivo da Remuneração Variável

		4. Motivo da RV						Total
		Vendas	Cobranças	Prod.	Desemp.	Definição de objetivos	Mais de um critério	
6. Forma de atribuição RV	Individual	11,9%	3,2%	5,6%	35,7%	4,0%	12,7%	73,0%
	Coletiva	4,8%		8,7%	2,4%	5,6%	5,6%	27,0%
Total		16,7%	3,2%	14,3%	38,1%	9,5%	18,3%	100,0%

Através da observação dos dados obtidos na Tabela 2, verificamos que a remuneração variável atribuída individualmente é na sua maioria atribuída anualmente enquanto a remuneração variável atribuída coletivamente é na sua maioria atribuída mensalmente.

Tabela 2 – Forma de atribuição de Remuneração Variável VS Frequência da Remuneração Variável

		5. Frequência RV					Total
		Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Outro	
6. Forma de atribuição RV	Individual	28,9%	4,7%	4,7%	34,4%		72,7%
	Coletiva	14,1%	5,5%	2,3%	4,7%	0,8%	27,3%
Total		43,0%	10,2%	7,0%	39,1%	0,8%	100,0%

Adicionalmente, verificámos que a maioria da remuneração variável era definida através de decisões e/ou regulamentos da própria organização (61,2% de respostas positivas) e pela concretização de objetivos previamente definidos (56,5% de respostas positivas), sendo a sua comunicação efetuada maioritariamente através de reuniões (83,5% de respostas positivas), de documentos expostos em placards (33,8% de respostas positivas) e através da intranet (32,1% de respostas positivas).

### 3.3.2. Variável “Horário”

A Variável Horário pode ser estudada através de dois indicadores: horário de trabalho semanal e número de horas extra efetuadas. Quanto ao horário de trabalho semanal, observamos que 32,6% dos respondentes trabalham 20/25 horas por semana, 36,6% trabalham 35/36 horas por semana e 28,5% têm uma carga horária semanal de 40 horas. Relativamente ao número de horas extra efetuadas no último mês referente ao questionário, verificámos que 34,1% dos inquiridos não efetuavam horas para além do horário de trabalho definido no seu contrato de trabalho e que 65,8% confessam efetuar horas extra. Dos indivíduos que confessam efetuar horas extra, 28,1% efetua até 2 horas extra para além do horário contratual, 25,7% admitem trabalhar entre 3 a 6 horas a mais por mês e apenas 12% diz trabalhar mais de 12 horas extra por mês.

### **3.3.3.Variável “Motivação”**

Para o estudo da variável Motivação foi utilizado um questionário de Herpen, Praag & Cools (2005) composto por 13 afirmações. Este questionário procura avaliar duas dimensões da motivação: A motivação Extrínseca, formada por 7 afirmações (ex. “Estou satisfeito com a forma como a minha remuneração é determinada”; “Existem possibilidades de promoção suficientes que me estimulam a trabalhar arduamente”) e a Motivação Intrínseca, formada por 6 afirmações (ex. “Frequentemente tenho que me obrigar a ir trabalhar”; “Normalmente estou entusiasmado com o meu trabalho”). As afirmações expostas são medidas numa escala de Likert de 5 pontos em que os valores mais baixos representam uma menor concordância com as afirmações em estudo e os valores mais elevados representam maior concordância com as afirmações referidas (1=Discordo Totalmente, 2=Discordo, 3=Não Concordo Nem Discordo, 4=Concordo, 5=Concordo Totalmente).

Efetuada a análise fatorial desta variável (Anexo 2 – Tabela 6), utilizando a rotação Varimax, foi verificada uma boa adequação do questionário ( $KMO = ,878$ ) identificando a existência de dois fatores, em concordância com o proposto pelo autor. Adicionalmente, foi também verificado uma boa fiabilidade para cada um dos fatores:  $\alpha$  de Cronbach do fator “Motivação Extrínseca” = ,943;  $\alpha$  de Cronbach do fator “Motivação Intrínseca” = ,766.

### **3.3.4.Variável “Engagement”**

A fim de percebermos o nível de Engagement dos indivíduos, utilizámos um questionário de Schaufeli, Salanova & Bakker (2006) composto por 9 afirmações (ex. “Sinto-me cheio(a) de energia no trabalho”; “Tenho orgulho do trabalho que faço”). As afirmações expostas são medidas numa escala de 7 pontos numa escala de 0 a 6 em que 0 significa que o contexto da afirmação exposta nunca aconteceu e o valor 6 significa que o contexto da afirmação apresentada aconteceu sempre.

A partir da análise fatorial exploratória (Anexo 2 – Tabela 7), utilizando a rotação Varimax, foi verificado não só uma boa adequação do questionário ( $KMO = ,911$ ), como também uma boa fiabilidade deste ( $\alpha$  de Cronbach = ,970) tendo sido identificado apenas um único fator.



### 3.3.5.Variável “Transparência”

Para aferirmos o grau de transparência existente na atribuição de remuneração variável foram utilizados dois questionários: um que pretende avaliar a transparência relativamente aos outros, Hartmann & Slapnicar (2012) composto por 4 afirmações (ex. “Nesta empresa, todos sabem os salários uns dos outros”; “Sei exatamente quem é ganha mais e quem ganha menos” e outro que pretende aferir a transparência relativamente ao próprio, Herpen, Praag & Cools (2005) composto por 3 afirmações (ex. “Para mim é perfeitamente claro o modo como o meu salário é determinado”; “Tenho perfeita noção de quais os critérios que me levam a ser promovido para o nível seguinte”). As afirmações expostas são medidas numa escala de Likert de 5 pontos em que os valores mais baixos representam uma menor concordância com as afirmações em estudo e os valores mais elevados representam maior concordância com as afirmações referidas (1=Discordo Totalmente, 2=Discordo, 3=Não Concordo Nem Discordo, 4=Concordo, 5=Concordo Totalmente).

Pela análise fatorial exploratória (Anexo 2 – Tabela 8), utilizando a rotação Varimax, verificou-se novamente uma boa adequação do questionário ( $KMO = ,766$ ) identificando a existência de dois fatores, em concordância com os questionários utilizados. Adicionalmente, foi também verificado uma boa fiabilidade para cada um dos fatores:  $\alpha$  de Cronbach do fator “Transparência relativamente aos outros” = ,877;  $\alpha$  de Cronbach do fator “Transparência relativamente ao próprio” = ,792.

### 3.3.6.Variável “Controlo”

Para analisar em que medida os colaboradores conseguem controlar a quantia de remuneração variável auferida foi utilizado um questionário de Herpen, Praag & Cools (2005) composto por 2 afirmações (“Consigo influenciar a minha remuneração total se trabalhar arduamente” e “Tenho controlo total sobre a minha capacidade de ser promovido”). As afirmações expostas são medidas numa escala de Likert de 5 pontos em que os valores mais baixos representam uma menor concordância com as afirmações em estudo e os valores mais elevados representam maior concordância com as afirmações referidas (1=Discordo Totalmente, 2=Discordo, 3=Não Concordo Nem Discordo, 4=Concordo, 5=Concordo Totalmente).

Através da análise fatorial exploratória (Anexo 2 – Tabela 9), utilizando a rotação Varimax, foi identificado um único fator. Este revelou ainda, não só uma boa adequação ( $KMO = ,500$ ) como também uma boa fiabilidade ( $\alpha$  de Cronbach = ,809).

### **3.3.7.Variável “Justiça Procedimental”**

A fim de analisar o nível de justiça procedimental percebido pelos indivíduos quanto aos procedimentos de atribuição de remuneração variável, utilizamos um questionário de Loi, Lam & Chan (2011) composto por 7 afirmações (ex. “Na minha organização, os procedimentos estão concebidos por forma a se escutarem as preocupações de todos aqueles que são afetados por decisões de pessoal”; “Na minha organização, os procedimentos estão concebidos por forma a recolher informação exacta necessária à tomada de decisões sobre pessoal”). As afirmações expostas são medidas numa escala de Likert de 5 pontos em que os valores mais baixos representam uma menor concordância com as afirmações em estudo e os valores mais elevados representam maior concordância com as afirmações referidas (1=Discordo Totalmente, 2=Discordo, 3=Não Concordo Nem Discordo, 4=Concordo, 5=Concordo Totalmente).

A partir da análise fatorial exploratória (Anexo 2 – Tabela 10), utilizando a rotação Varimax, foi verificado não só uma boa adequação do questionário (KMO = ,900), como também uma boa fiabilidade deste ( $\alpha$  de Cronbach = ,952) tendo sido identificado apenas um único fator.

### **3.3.8.Variável “Justiça Distributiva”**

A fim de aferirmos o nível de justiça distributiva percebido pelos indivíduos quanto à atribuição de remuneração variável, foi utilizado a junção de dois questionários: Kuvaas (2006) composto por 4 afirmações (ex. “Considerando o meu esforço no trabalho do ano passado, a remuneração variável que recebi foi justa”; “Considerando os resultados que atingi no ano passado, a remuneração variável que recebi foi justa”); e Hartmann & Slapnicar (2012) composto por 5 afirmações (ex. “O meu salário é justo comparativamente a colegas do mesmo nível e mesmo comparando com colaboradores de um nível superior e inferior ao meu dentro da organização”; “O meu salário reflete o que já contribuí para a organização”). As afirmações expostas são medidas numa escala de Likert de 5 pontos em que os valores mais baixos representam uma menor concordância com as afirmações em estudo e os valores mais elevados representam maior concordância com as afirmações referidas (1=Discordo Totalmente, 2=Discordo, 3=Não Concordo Nem Discordo, 4=Concordo, 5=Concordo Totalmente).

Após a análise fatorial (Anexo 2 – Tabela 11), utilizando a rotação Varimax, evidencia-se uma boa adequação do questionário (KMO = ,915) e uma boa fiabilidade ( $\alpha$  de Cronbach = ,966) tendo sido identificado apenas um fator.

### 3.3.9. Variável “Intenção de Saída”

A fim de percebermos a intenção de saída da organização para a qual os indivíduos exercem a sua função, foi utilizado um questionário de Chang, Wang & Huang (2013) composto por 3 afirmações (ex. “Penso frequentemente em deixar a organização”; “É muito provável que procure um novo trabalho no próximo ano”). As afirmações expostas são medidas numa escala de Likert de 5 pontos em que os valores mais baixos representam uma menor concordância com as afirmações em estudo e os valores mais elevados representam maior concordância com as afirmações referidas (1=Discordo Totalmente, 2=Discordo, 3=Não Concordo Nem Discordo, 4=Concordo, 5=Concordo Totalmente).

A partir da análise fatorial exploratória (Anexo 2 – Tabela 12), utilizando a rotação Varimax, foi verificado não só uma boa adequação do questionário (KMO = ,748), como também uma boa fiabilidade deste ( $\alpha$  de Cronbach = ,902) tendo sido identificado apenas um único fator.

## 4. Resultados

Nesta secção, são apresentados os resultados obtidos sobre a análise estatística efetuada às temáticas sob investigação. Esta análise tem como objetivo o estudo das relações entre as variáveis para posteriormente testarmos a validação das hipóteses.

Primeiramente, foi efetuado um mapa de correlações (Tabela 3) a fim de analisarmos a associação entre as variáveis dependentes e independentes em estudo estando não só apresentadas as correlações como também as médias (M), os desvios padrões (DP) e o  $\alpha$  de Cronbach respeitante a cada variável (apresentado na diagonal da tabela). Posteriormente, testou-se a validação das hipóteses utilizando o método de regressão linear simples, cujos resultados estão apresentados nas tabelas 4 e 5.

Relativamente ao mapa de correlações, verificamos que genericamente existe uma boa associação entre as variáveis em estudo. Mais especificamente, podemos observar que apesar da motivação extrínseca apresentar uma forte correlação com todas as variáveis em estudo (Transparência relativamente aos Outros  $\rightarrow r = ,29$ ;  $p < 0,01$ ; Transparência relativamente ao Próprio  $\rightarrow r = ,56$ ;  $p < 0,01$ ; Controlo  $\rightarrow r = ,66$ ;  $p < 0,01$ ; Justiça Procedimental  $\rightarrow r = ,57$ ;  $p < 0,01$ ; Justiça Distributiva  $\rightarrow r = ,72$ ;  $p < 0,01$ ), o mesmo não acontece com a motivação intrínseca, que apenas possui correlações significativas com duas variáveis, nomeadamente, com o engagement ( $r = ,58$ ;  $p < 0,01$ ) e com a intenção de saída ( $r = -,40$ ;  $p < 0,01$ ).

No que concerne à variável engagement, esta apresenta uma forte correlação com os dois tipos de motivação (Motivação Extrínseca  $\rightarrow r = ,56; p < 0,01$ ; Motivação Intrínseca  $\rightarrow r = ,58; p < 0,01$ ), assim como a intenção de saída, embora a correlação entre esta variável e a motivação seja negativa (Motivação Extrínseca  $\rightarrow r = -,50; p < 0,01$ ; Motivação Intrínseca  $\rightarrow r = -,40; p < 0,01$ ).

Tabela 3 – Correlações

Nº	Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	F1_Motivação Extrínseca	3,20	0,98	,94								
2	F1_Motivação Intrínseca	3,33	0,95	,25**	,77							
3	F2_Engagement	4,50	1,25	,56**	,58**	,97						
4	F3_Transparência relativamente aos Outros	2,49	1,02	,29**	-,02	,26**	,88					
5	F3_Transparência relativamente aos Próprios	3,51	0,84	,66**	,07	,34**	,29**	,79				
6	F4_Ccontrolo	3,20	1,04	,66**	,00	,31**	,48**	,68**	,81			
7	F5_Justiça Procedimental	3,21	0,73	,57**	,04	,35**	,29**	,57**	,56**	,95		
8	F5_Justiça Distributiva	3,68	0,99	,72**	,16	,43**	,34**	,59**	,66**	,64**	,97	
9	F6_Intenção de Sáfda	2,48	1,24	-,50**	-,40**	-,65**	-,32**	-,31**	-,19*	-,31**	-,38**	,90
10	F7_% da RV sobre a RT	1,72	0,72	,18*	,10	,19*	,01	,17	,24**	,30**	,13	-,09

\*\* A Correlação é significativa a partir do valor 0.01 (2-tailed).

\* A Correlação é significativa a partir do valor 0.05 (2-tailed).

**Nota:** Na diagonal são apresentados os  $\alpha$  de Cronbach.

Ora, após a validação das associações entre as variáveis em estudo, procedeu-se à análise da validação das hipóteses levantadas. Assim, como anteriormente referido, a fim de testarmos as hipóteses do presente estudo foi utilizado o método de regressão linear simples. Este método foi utilizado constituindo-se 4 blocos de variáveis, onde para cada variável dependente (Motivação extrínseca, Engagement e Intenção de Saída) foram analisadas as relações com as variáveis independentes (transparência relativamente aos outros, transparência relativamente ao próprio, controlo, justiça procedimental e justiça distributiva) e com as variáveis de controlo divididas em 3 blocos assim discriminados: caracterização sociodemográfica e laboral (sexo, idade, habilitações académicas, antiguidade e tipo de contrato), horário laboral (horário de trabalho, horas extra) e remuneração variável (formas de atribuição da remuneração variável e percentagem da remuneração variável sobre a remuneração total).

Com o intuito de testar a hipótese 1 “*Existe uma relação positiva entre a perceção de transparência e a motivação extrínseca dos indivíduos.*”, foi efetuada uma regressão linear (modelo 4, tabela 4) onde podemos verificar que a transparência é preditora da motivação extrínseca ( $\beta > 0$ ) contribuindo esta variável para um aumento da variância explicada de 44% ( $\Delta R^2 = ,44$ ). É também de salientar que a transparência relativamente ao próprio é mais preditora da motivação extrínseca que a transparência relativamente aos outros (Transparência relativamente ao Própria  $\rightarrow \beta = ,63$ ;  $p < ,01$ ; Transparência relativamente aos Outros  $\rightarrow \beta = ,17$ ;  $p < ,05$ ). Como tal, podemos aceitar esta primeira hipótese.

Relativamente à hipótese 2 “*Existe uma relação positiva entre a perceção de justiça distributiva e a motivação extrínseca dos indivíduos*”, foi efetuada uma regressão linear (modelo 8, tabela 4) onde podemos verificar que a justiça distributiva é fortemente preditora da motivação extrínseca ( $\beta = ,55$ ;  $p < ,01$ ). Validamos, assim, a segunda hipótese.

A fim de se estudar a validade da hipótese 3 “*Existe uma relação positiva entre a perceção de justiça procedimental e a motivação extrínseca dos indivíduos*”, foi efetuada uma regressão linear (modelo 8, tabela 4) onde podemos verificar que a justiça procedimental é preditora da motivação extrínseca ( $\beta = ,21$ ;  $p < ,05$ ), pelo que podemos confirmar esta hipótese.

Constatamos, assim, que a justiça é uma variável preditora da motivação extrínseca contribuindo esta variável para um aumento da variância explicada de 47% ( $\Delta R^2 = ,47$ ).

Com o objetivo de se estudar a viabilidade da hipótese 4 “*Existe uma relação positiva entre a percepção de controle e a motivação extrínseca dos indivíduos*”, foi efetuada uma regressão linear (modelo 12, tabela 4) onde podemos verificar que o controle é fortemente preditor da motivação extrínseca ( $\beta=,68$ ;  $p<,01$ ), contribuindo esta variável para um aumento da variância explicada de 40% ( $\Delta R^2 = ,40$ ). Como tal, foi considerada aceite esta quarta hipótese.

Além da validação destas 4 hipóteses, através do método de regressão linear, podemos constatar pela observação da tabela 4, modelos 3, 7 e 11 que a percentagem de atribuição de remuneração variável sobre a remuneração total também é uma variável preditora da motivação extrínseca (modelo 3  $\rightarrow \beta=,28$ ;  $p<,01$ ; modelo 7  $\rightarrow \beta=,29$ ;  $p<,01$  e modelo 11  $\rightarrow \beta=,29$ ;  $p<,01$ ) embora contribuindo apenas em 5% para um aumento da variância explicada ( $\Delta R^2 = ,05$ ) em todos os modelos. Adicionalmente, na tabela 4, modelo 12, podemos verificar que a variável tipo de contrato também é preditor da motivação extrínseca, embora de forma inversa ( $\beta= -,22$ ;  $p<,05$ ).

Quanto à motivação intrínseca, conforme a tabela 5 apresentada, verificamos que não existe nenhuma relação significativa entre esta variável e a percepção de transparência, justiça e controle.

Tabela 4 - Regressões Lineares para a Motivação Extrínseca

Variável Independente	Motivação Extrínseca											
	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod.4	Mod. 5	Mod. 6	Mod. 7	Mod.8	Mod. 9	Mod. 10	Mod. 11	Mod. 12
Sexo	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Idade	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Habilitações Académicas	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Antiguidade	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Tipo de Contrato	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	-,22*
Horário de trabalho		ns	ns	ns		ns	ns	ns		ns	ns	ns
Horas Extra		ns	ns	ns		ns	ns	ns		ns	ns	ns
Forma de atribuição da RV			ns	ns			ns	ns			ns	ns
% de RV na RT			,28**	ns			,29**	ns			,29**	ns
Transparência relativamente aos Outros				,17*	—	—	—	—	—	—	—	—
Transparência relativamente ao Próprio				,63**	—	—	—	—	—	—	—	—
Justiça Procedimental	—	—	—	—				,21*	—	—	—	—
Justiça Distributiva	—	—	—	—				,55**	—	—	—	—
Controlo	—	—	—	—	—	—	—	—				,68**
$\Delta R^2$		,02	,05	,44		,02	,05	,47		,02	,05	,40
F Change	ns	ns	3,81	48,92	ns	ns	3,81	55,22	ns	ns	3,74	79,73
Adjusted R <sup>2</sup>	-,03	-,01	,04	,48	-,03	-,01	,04	,51	-,03	-,01	04	,44

Nota: \*\*p<0,01; \*p<0,05



Tabela 5 - Regressões Lineares para a Motivação Intrínseca

Variável Independente	Motivação Intrínseca											
	Mod. 1	Mod. 2	Mod. 3	Mod.4	Mod. 5	Mod. 6	Mod. 7	Mod.8	Mod. 9	Mod. 10	Mod. 11	Mod. 12
Sexo	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Idade	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Habilitações Académicas	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Antiguidade	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Tipo de Contrato	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Horário de trabalho		ns	ns	ns		ns	ns	ns		ns	ns	ns
Horas Extra		ns	ns	ns		ns	ns	ns		ns	ns	ns
Forma de atribuição da RV			ns	ns			ns	ns			ns	ns
% de RV na RT			ns	ns			ns	ns			ns	ns
Transparência relativamente aos Outros				ns	—	—	—	—	—	—	—	—
Transparência relativamente ao Próprio				ns	—	—	—	—	—	—	—	—
Justiça Procedimental	—	—	—	—				ns	—	—	—	—
Justiça Distributiva	—	—	—	—				ns	—	—	—	—
Controlo	—	—	—	—	—	—	—	—				ns
$\Delta R^2$		ns	ns	ns		ns	ns	ns		ns	ns	ns
F Change	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Adjusted R <sup>2</sup>	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns

Para o estudo da hipótese 5 “*A motivação extrínseca dos trabalhadores está mais relacionada com o engagement do que a motivação intrínseca*”, foi efetuada uma regressão linear (modelo 28, tabela 6) onde podemos verificar que a motivação é preditora do engagement ( $\beta > 0$ ) contribuindo esta variável para um aumento da variância explicada de 41% ( $\Delta R^2 = ,41$ ). Contudo, observamos que a motivação extrínseca é mais preditora do engagement que a motivação intrínseca (Motivação Extrínseca  $\rightarrow \beta = ,50$ ;  $p < ,01$ ; Motivação Intrínseca  $\rightarrow \beta = ,32$ ;  $p < ,01$ ). Assim, considera-se aceite esta quarta hipótese.

Para se testar a veracidade da hipótese 6 “*A motivação extrínseca dos trabalhadores está mais relacionada com a intenção de saída da organização do que a motivação intrínseca*”, foi efetuada uma regressão linear (modelo 32, tabela 6) onde podemos verificar que a motivação é preditora da intenção de saída, embora de forma inversa, contribuindo esta variável para um aumento da variância explicada de 33% ( $\Delta R^2 = ,33$ ). Contudo, observamos que a motivação extrínseca é mais preditora da intenção de saída que a motivação intrínseca (Motivação Extrínseca  $\rightarrow \beta = -,49$ ;  $p < ,01$ ; Motivação Intrínseca  $\rightarrow \beta = -,25$ ;  $p < ,01$ ). Como tal, é válida esta quinta hipótese.

Em suma, todas as 6 hipóteses levantadas se puderam confirmar.

Tabela 6 - Regressões Lineares para o Engagement e a Intenção de Saída

Variável Independente	Engagement				Intenção de Saída			
	Mod. 25	Mod. 26	Mod. 27	Mod.28	Mod. 29	Mod. 30	Mod. 31	Mod. 32
Sexo	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Idade	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Habilitações Académicas	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Antiguidade	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Tipo de Contrato	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Horário de trabalho		ns	ns	-,18*		,22*	ns	,24**
Horas Extra		,23*	,21*	,20**		ns	ns	-,18*
Forma de atribuição da RV			ns	-,15*			,20*	,19*
% de RV na RT			,28**	ns			ns	ns
Motivação Extrínseca				,50**				-,49**
Motivação Intrínseca				,32**				-,25**
$\Delta R^2$		,05	,09	,41		,06	,05	0,33
F Change	ns	4,25	6,91	52,27	ns	4,85	3,95	35,00
Adjusted R <sup>2</sup>	,00	,05	,14	0,55	,01	,07	,12	,45

Nota: \*\*p<0,01; \*p<0,05

## 5. Conclusões e implicações do estudo

Ao longo do tempo as organizações têm-se debatido com a questão de qual o melhor sistema remunerativo a implementar por forma a terem os melhores resultados possíveis. Ora, num mercado em que a concorrência aumenta e em que a mudança é constante, as organizações têm de garantir que conseguem não só acompanhar esta mudança em termos tecnológicos, com a atualização constante de software e hardware, como também garantir que tem Recursos Humanos que representam um fator competitivo adicionando valor à organização. Assim, por forma a atrair, motivar e reter os melhores trabalhadores, têm sido muitas as organizações que, a nível mundial, têm alterado o seu sistema de remunerações, passando de um sistema composto por uma remuneração inteiramente fixa para uma sistema em que parte desta remuneração é variável.

Têm sido muitos os estudos que têm evidenciado a importância do uso de incentivos monetários para uma melhor performance organizacional (Locke et al., 1980; Guzzo et al., 1985; Judiesch, 1994; Jenkins et al., 1998; Bartol & Locke, 2000 citados por Rynes, Gerhart & Parks, 2005). Contudo, porque é que muitos destes sistemas remunerativos falham, representando por vezes grandes custos para as organizações? Ora, para motivar os colaboradores, não é suficiente implementar um sistema de remunerações variáveis, este tem de ser bem rececionado por estes, pelo que a sua implementação tem de ser clara, comunicada a todos os colaboradores dando a possibilidade de todos participarem no processo e percecionada como justa, se não, pode conduzir ao fracasso deste método. Neste sentido, Thierry (citado por Cools, Herpen & Praag, 2005; e Hanoken, Maaniemi & Hakanen, 2011) sugere que o sistema de remunerações depende de três características: transparência, justiça e controlo. Torna-se assim relevante a análise da percepção destas três características pelos indivíduos pois será a percepção destas que determinará as suas ações e, subsequentemente, determinará a eficácia do sistema remunerativo utilizado.

Neste estudo pretendemos não só associar as variáveis transparência, justiça e controlo à motivação extrínseca, como também associar a motivação extrínseca ao engagement e à intenção de saída, representando estes dois últimos fatores atitudes determinantes para a performance de uma organização.

A fim de viabilizarmos este estudo, foi efetuado um questionário on-line por e-mail onde se obteve uma amostra de 172 indivíduos.

Após a análise da amostra e o tratamento dos respetivos dados concluímos que a motivação extrínseca dos colaboradores está fortemente associada com as três características do modelo proposto por Thierry (citado por Cools, Herpen & Praag, 2005; e Hanoken, Maaniemi & Hakanen, 2011): transparência, justiça e controlo (hipóteses 1, 2, 3 e 4).

Quanto à transparência é de salientar que existe uma maior associação da motivação extrínseca à transparência do sistema remunerativo relativamente ao próprio do que relativamente aos outros. Ou seja, a motivação extrínseca está mais relacionada com a percepção que os indivíduos têm da forma como é determinada a sua remuneração e não tanto pela percepção de quanto ganham os outros colaboradores.

No que diz respeito à justiça, observamos que apesar dos dois tipos de justiça (justiça distributiva e justiça procedimental) se relacionarem positivamente com a motivação extrínseca, é a percepção dos indivíduos quanto à justiça distributiva que mais influencia este

tipo de motivação. Este resultado vem dar ênfase à teoria da equidade (Adams, 1965 citado por Romanoff, Boehn & Benson, 1986; e Bakhshi, Kumar & Rani, 2009) que assenta na necessidade do colaborador receber uma compensação justa relativamente não só ao esforço empenhado na tarefa mas também relativamente a outros colaboradores. É esperado que o colaborador compare o seu rácio de performance sobre a remuneração pelo mesmo rácio de outros colaboradores, e se a este rácio estiver associado um desvio, este pode causar um sentimento de desigualdade (Milkovich, Newman & Gerhart, 2013) que irá influenciar a motivação extrínseca do colaborador como demonstrado, tendo consequências para a organização.

Suportando também os estudos efetuados na área da justiça procedimental (Thibaut e Walker, 1974; Leventhal, 1980; Lind e Taylor, 1988; Sheppard et al., 1992; Greenberg, 1996) evidenciámos que os colaboradores não se preocupam apenas com a justiça dos resultados, mas também com a justiça dos processos que geram esses mesmos resultados, evidenciando a participação e envolvimento dos colaboradores nestes processos. Assim, através da promoção da justiça procedimental é possível influenciar a motivação extrínseca.

Adicionalmente, evidenciámos que o controlo, também evidenciado nos estudos de Thibaut e Walker (citado por Bakhshi, Kumar & Rani, 2009), está fortemente relacionado com a motivação extrínseca.

Neste estudo, como esperado, não foi encontrada nenhuma relação significativa entre a motivação intrínseca e a perceção de transparência, justiça e controlo. Neste sentido, podemos evidenciar que o sistema de compensação não exerce nenhum tipo de influência na motivação intrínseca dos colaboradores pelo que se deverá recorrer ao estudo de outras temáticas ou variáveis para a promoção da mesma, se for esse o objetivo.

Relativamente ao *engagement*, vários estudos sobre o processo motivacional evidenciam que a disponibilidade de recursos (aspetos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais que permitem atingir os objetivos do trabalho) leva ao *engagement* (Bakker, Demerouti, Boer & Schaufeli, 2003; Salanova et al., 2005; Hakanen et al., 2006), podendo estes recursos desempenhar um papel motivacional intrínseco ou extrínseco (Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2006). A partir dos resultados obtidos, confirmámos a relação entre estes dois tipos de motivação e o *engagement*. Contudo, a motivação extrínseca demonstrou estar mais relacionada com o *engagement* do que a motivação intrínseca, reforçando a importância do sistema de incentivos.

Outra variável relevante para a percepção da motivação dos colaboradores é a intenção de saída que mede o descontentamento dos trabalhadores para com a organização. Neste área, foi desenvolvido um modelo por Lee e Mitchell (citado por Baron, 1991) que enfatiza a importância do sistema cognitivo do indivíduo para a decisão de ficar ou não numa organização. Contudo, os resultados obtidos revelam que a motivação extrínseca está mais associada à intenção de saída do que a motivação intrínseca, embora os dois tipos de motivação tenham influência neste tipo de decisão.

Podemos assim concluir que o sistema de compensações está fortemente relacionado com a motivação extrínseca e que esta por sua vez está maioritariamente relacionada com o *engagement* e a intenção de saída demonstrada pelos colaboradores. Esta conclusão vem não só evidenciar a importância do sistema de incentivos monetários como também sustentar estudos já efetuados nesta área (Locke et al., 1980; Guzzo et al., 1985; Judiesch, 1994; Jenkins et al., 1998; Bartol & Locke, 2000 citados por Rynes, Gerhart & Parks, 2005). Contudo, alertamos para a importância da correta implementação de um sistema de incentivos monetários por forma a ser aceite pelos colaboradores. Esta deve ser clara, comunicado a todos dando a possibilidade de todos participarem no processo e percebida como justa, se não, pode conduzir ao fracasso deste método.

**Referências bibliográficas:**

- Bakhshi, A., Kumar, K. & Rani E. 2009. Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*. Vol. 4, No. 9, pp.145-154.
- Baker, G. P.; Jensen, M. C.; Murphy, K. J. 1988. Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance*, Vol. 43, No. 3
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. 2008. Towards a model of work engagement. *Career Development International*, Vol. 13, No. 3, pp. 209-223
- Balkin, D. & Gomez-Mejia, L. 1987. Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy. *Strategic Management Journal*, 8, 169-182
- Baron, R. A. 1991. Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*, 15: 1–8
- Bowen, R. B. 2000. *Recognizing and rewarding employees*. New York, McGraw-Hill.
- Chang, W. A., Wang, Y. & Huang T. 2013. Work design-related antecedents of turnover intention: a multilevel approach. *Human Resource Management*, January–February 2013, Vol. 52, No. 1. Pp. 1–26
- Cools, K., Herpen, M.V. e Praag, M.V. 2005, The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation: An Empirical Study, *De Economist*, 153:303-329.
- Eriksson, T. & Villeval, M. C. 2008. Performance-pay, sorting and social motivation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 68, 412-421
- Frank Hartmann & Sergeja Slapnicar 2012: Pay fairness and intrinsic motivation: The role of pay transparency, *The International Journal of Human Resource Management*, 23:20, 4283-4300
- Gagné, M. e Forest, J. 2008, The Study of Compensation Systems Through the Lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 Years of Debate. *Canadian Psychology*, Vol. 49, No. 3, 225-232.
- Gerhart, B. & Rynes, S.L. 2003. *Compensation – Theory, Evidence, and Strategic Implications*. Sage publications.
- Gibbons, R. 1998. Incentives in organizations. *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 12, No. 4 (Autumn, 1998), pp. 115-132
- Gomes, D. R., Duarte, A. P. & Neves, J. G. 2010. E quando os efectivos pretendem sair? Contributo para a compreensão do processo psicológico subjacente às intenções de abandono. *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*, Universidade do Minho, Portugal, Pp. 2164-2178

Hanoken, A., Maaniemi, J. & Hakanen, J. J. 2011. Why is group-based pay perceived as meaningful, meaningless or negative? Exploring the meanings of pay suggested by reflection theory. *The international journal of Human Resource Management*, 22:10, 2245-2261

Kast, F. & Rosenzweig, J. 1970. *Organizational and Management: A Systems Approach*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

Kuvaas, B. 2006, Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 365-385

Michael D. Carr & Phil Mellizo 2013: The relative effect of voice, autonomy, and the wage on satisfaction with work, *The International Journal of Human Resource Management*, 24:6, 1186-1201

Milkovich, G., Newman, J., Gerhart, B. 2013. *Compensation*. New York: McGraw-Hill.

Osterloh, M., Rost, K. e Weibel, A. 2009, Pay for Performance in the Public Sector-Benefits and (Hidden) Costs, *Journal of Public Administration Research and Theory*, May, 20:387-412.

Pokorny, K. 2008. Pay-but do not pay too much, An experimental study on the impact of incentives. *Journal of Economic Behavior & Organization*. Vol. 66, 251-264

Prendergast, C. 1999. The provision of incentives in firms. *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXVII, pp. 7-63

Loi, R., Lam, L. W., Chan, K. W. 2011. Coping with Job Insecurity: The role of procedural justice, ethical leadership and power distance orientation. *Springer Science Business Media B.V.*

Romanoff, K., Boehm, K. & Benson, E. 1986. Pay equity: Internal and external considerations. *Compensation & benefits review*, Vol. 18, No. 6, 17-25

Rynes, S. L., Gerhart, B. & Minette, K. A. 2004, The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do, *Human Resource Management*, Winter, Vol. 45, No. 4, 381-394.

Rynes, S.L., Gerhart, B., & Parks, L. 2005, Personnel psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance, *Annual Review of Psychology*, 56:571-600.

Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. 2004. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315

Schaufeli, W.B., Salanova, M., and Bakker, A.B. 2006, 'The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire'. *Educational and Psychological Measurement*, Volume 66, Number 4, August 2006, 701-716

Weibel, A., Rost, K. & Osterloh, M. 2009. Pay for performance in the public sector-benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*.



# Anexos

---

# Anexo 1

---

Questionário sobre a forma de atribuição da remuneração variável e a sua influência na motivação

## **Questionário sobre a forma de atribuição da remuneração variável e a sua influência na motivação**

Estamos a desenvolver um estudo que visa conhecer a perceção dos indivíduos quanto à transparência, justiça e controlo no processo de atribuição de remuneração variável e a sua influência na motivação.

Desta forma, este trabalho surge no âmbito de uma tese de mestrado em Gestão de Recursos Humanos, integrado no programa de mestrados do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), tendo por isso fins meramente académicos.

Vimos, assim, pedir a sua colaboração no preenchimento deste questionário que visa entender a forma como é atribuída a remuneração variável e a sua influência na motivação. É garantida a confidencialidade de todos os dados indicados, servindo estes apenas para fins estatísticos.

Lembramos que não existem respostas certas nem erradas às questões que se seguem, dado que o que nos interessa é a sua opinião sincera.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Eloisa Morais  
Eloisa.mrs@gmail.com

Primeiramente, a fim de percebermos a importância que a remuneração variável exerce no cálculo da sua remuneração total, gostaríamos que respondesse a algumas questões, pelo que lhe pedimos que assinale com uma cruz (X) a opção que mais se adequa à sua situação.

De forma a compreender melhor as questões que se seguem, apresentamos de seguida algumas definições:

**Remuneração Fixa:** Por Remuneração Fixa entendemos os valores pagos a título de Salário Base acrescido de subsídios (ex. subsídio de alimentação, de turno, de isenção de horário de trabalho, de caixa, entre outros).

**Remuneração Variável:** Por Remuneração Variável entendemos toda a remuneração que não é fixa e que por isso tem de ser ganha em cada período, podendo variar através do desempenho, produtividade ou cargo desempenhado (ex. Prémio de desempenho/produtividade, comissões de vendas, gratificações, participações nos lucros, ações da empresa cotadas em bolsa, cheques ou vales de oferta, entre outros)

1. Recebe algum tipo de remuneração variável?

(se a sua resposta foi “Não” responda apenas às questões 11, da 13 à 51 e da 70 à 83)

Sim

Não

2. Se sim, qual ou quais?

Bónus/prémios (ex. produtividade, desempenho)

Gratificações

Comissões

Participação nos lucros

Ações da empresa cotadas em bolsa

Cheques ou vales de oferta

Outro. Qual?

3. Qual o que atinge um valor maior total anual?

Bónus/prémios (ex. produtividade, desempenho)

Gratificações

Comissões

Participação nos lucros

Ações da empresa cotadas em bolsa

Cheques ou vales de oferta

Outro. Qual?

4. Por que razão(ões) recebe esta remuneração variável de maior valor anual?

Vendas

Cobranças

Produtividade

Desempenho

Por definição de objetivos

Outro. Qual?

5. Com que frequência recebe a remuneração variável de maior montante?

Mensalmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Outro. Qual?

6. Como é atribuída a remuneração variável?

Individualmente (montante atribuído de forma diferenciada a cada individuo)

Coletivamente (montante atribuído de forma idêntica a uma equipa de trabalho, departamento, unidade de estrutura, núcleo ou organização)

Mista (parte individual e parte coletiva)

7. Se a sua remuneração variável é atribuída de forma mista (parte individual e parte coletiva), queira indicar o peso, em percentagem, de cada parte na atribuição da sua remuneração variável.

\_\_\_\_\_ % Parte individual

\_\_\_\_\_ % Parte coletiva

8. Como é calculada a sua remuneração variável e por que critérios?

8.1 Através de decisões e/ou regulamentos da própria organização.

Sim

Não

8.2 Através de acordos coletivos (contratos coletivos de trabalho, acordos de empresa, portarias)

Sim

Não

8.3 Pela concretização de objetivos previamente definidos.

Sim

Não

8.4 Através da avaliação de critérios subjetivos pela parte de alguém.

Sim

Não

8.5 Outros. Qual? \_\_\_\_\_

9. Como é comunicada a atribuição da remuneração variável?

9.1 Através de reuniões.

Sim

Não

9.2 Através de notas internas.

Sim

Não

9.3 Através da intranet.

Sim

Não

9.4 Através de documentos expostos em placards para o efeito.

Sim

Não

9.5 Através de um boletim informativo.

Sim

Não

9.6 Outros. Qual? \_\_\_\_\_

10. Em média, qual o valor anual líquido que recebe em remuneração variável?

\_\_\_\_\_ €

11. Em média, qual o valor anual líquido que recebe em remuneração fixa?

\_\_\_\_\_ €

12. Independentemente do que respondeu anteriormente, qual a sua opinião sobre a percentagem que a remuneração variável representa na sua remuneração anual fixa?

\_\_\_\_\_



Nesta secção, a fim de termos uma melhor percepção sobre o tempo teórico de trabalho, gostaríamos que respondesse a algumas questões, pelo que lhe pedimos que assinale com uma cruz (X) a opção que mais se adequa à sua situação.

13. Qual o horário semanal definido no seu contrato de trabalho?

20 Horas por semana

35 Horas por semana

40 Horas por semana

Outro. Qual?

14. Qual o tipo de horário que possui?

Fixo

Flexível

Por turnos

Outro. Qual?

15. Para além do horário de trabalho, em média, quantas horas extra faz mensalmente?

\_\_\_\_\_ Horas

16. Por vezes atrasamo-nos na entrada para o trabalho. Diga-nos, aproximadamente, quantos minutos se atrasa por semana?

\_\_\_\_\_ Minutos

17. Pensando nos últimos 6 meses de trabalho, em média, quantos dias faltou devido a:

\_\_\_\_\_ Doença

\_\_\_\_\_ Consultas e exames médicos

\_\_\_\_\_ Assistência à família

\_\_\_\_\_ Questões legais (tribunal, luto, licença maternidade/paternidade, etc)

\_\_\_\_\_ Exames escolares ou frequência de aulas

\_\_\_\_\_ Faltas injustificadas

\_\_\_\_\_ Outro. Qual?

Nesta secção vamos pedir-lhe que pense nos últimos 12 meses de trabalho na sua organização atual e que nos dê a sua opinião sobre as situações que iremos apresentar de seguida. Para indicar a resposta, basta marcar uma cruz (X) no quadro que melhor caracterize a sua opinião.

Seguidamente, a fim de percebermos o seu grau de motivação no trabalho, serão apresentadas algumas afirmações. Diga-nos, por favor, qual o seu grau de concordância perante estas afirmações.

	Discordo totalmente					Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	
18. Adquiro muita satisfação pelo trabalho que faço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19. O meu trabalho vale o esforço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20. Estou muito satisfeito com o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
21. Frequentemente tenho que me obrigar a ir trabalhar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
22. Normalmente estou entusiasmado com o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
23. Frequentemente sinto que o dia nunca mais acaba quando estou no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
24. O modo pelo qual eu sou remunerado garante que estou motivado para aplicar o máximo de esforço possível	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
25. Existem possibilidades de promoção suficientes que me estimulam a trabalhar arduamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
26. Estou satisfeito com a forma como a minha remuneração é determinada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
27. Estou satisfeito com as possibilidades de promoção existentes na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
28. Tenho a sensação que a empresa considera importante ter um sistema de compensação sólido e transparente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
29. Estou entusiasmado com o meu nível salarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
30. Acho o sistema de remunerações motivador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

As próximas afirmações referem-se à forma como se sente no trabalho. Por favor leia cuidadosamente cada frase e pense se alguma vez se sentiu assim em relação ao seu trabalho. Se nunca se sentiu assim assinale o “0” (zero) no espaço depois da frase. Se já alguma vez se sentiu assim, por favor indique com que frequência assinalando o numero (1 a 6) que melhor descreve o numero de vezes que se sente desta forma.

	Nunca			Sempre			
	0	1	2	3	4	5	6
31. Sinto-me cheio(a) de energia no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Sinto-me forte e com vigor no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Estou entusiasmado com o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. O meu trabalho inspira-me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Apetece-me ir trabalhar quando me levanto de manhã	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Tenho orgulho do trabalho que faço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Estou imerso em trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Fico empolgado quando estou a trabalhar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De forma geral, qual é a sua influência sobre:

	Nenhuma		Muita	
	1	2	3	4
40. Quais as tarefas que desempenha no seu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Local onde trabalha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Forma como faz o seu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. A ordem pela qual realiza as suas tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. A hora em que começa ou termina o seu dia de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

De seguida, para sabermos a opinião que tem sobre a forma como são conhecidas as remunerações na sua organização, serão apresentadas algumas afirmações. Diga-nos, por favor, qual o seu grau de concordância perante estas afirmações.

	Discordo totalmente				Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
45. Para mim é perfeitamente claro o modo como o meu salário é determinado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Para mim é perfeitamente claro quais as minhas possibilidades de promoção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Tenho perfeita noção de quais os critérios que me levam a ser promovido para o nível seguinte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Nesta empresa, todos sabem os salários uns dos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Tenho conhecimento de quanto ganham os outros gestores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Sei exatamente quem é ganha mais e quem ganha menos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Sei precisamente quanto ganha o meu superior hierárquico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Qual o seu grau de concordância perante estas afirmações?

	Discordo totalmente				Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
52. Consigo influenciar a minha remuneração total se trabalhar arduamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Tenho controlo total sobre a minha capacidade de ser promovido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Para analisar a forma como são atribuídas as remunerações variáveis, indique-nos, por favor, qual o seu grau de concordância perante estas afirmações.

	Discordo totalmente				Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
54. Na minha organização, os procedimentos estão concebidos por forma a recolher informação exacta necessária à tomada de decisões sobre pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Na minha organização, os procedimentos estão concebidos para fornecer oportunidades, recorrer ou impugnar sobre decisões de pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Na minha organização, os procedimentos estão concebidos de forma a terem representados todos os lados afetados pelas decisões de pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Na minha organização os procedimentos estão concebidos de forma a criarem procedimentos standards para que as decisões sobre o pessoal possam ser tomadas com consistência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Na minha organização, os procedimentos estão concebidos por forma a se escutarem as preocupações de todos aqueles que são afetados por decisões de pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Na minha organização, os procedimentos estão concebidos de forma a providenciarem um feedback útil no que diz respeito a decisões de pessoal e à sua devida implementação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Na minha organização, os procedimentos estão concebidos de forma a permitir pedidos de clarificação ou informação adicional sobre decisões de pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Relativamente à justiça da atribuição de remuneração variável, serão apresentadas algumas afirmações. Gostaríamos que assinalasse o grau de concordância com as afirmações apresentadas conforme considere que se aplicam melhor ou pior a si.

	Discordo totalmente				Concordo totalmente
	1	2	3	4	5
61. Considerando o meu esforço no trabalho do ano passado, a remuneração variável que recebi foi justa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. Considerando os resultados que atingi no ano passado, a remuneração variável que recebi foi justa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. O montante da remuneração variável que recebi foi justa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. Penso que a relação entre o vencimento base e a remuneração variável paga é justa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. O meu nível salarial reflete o esforço que aplico no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. O meu salário é apropriado pelo trabalho que fiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. O meu salário reflete o que já contribuí para a organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. O meu salário é justo comparativamente a colegas do mesmo nível e mesmo comparando com colaboradores de um nível superior e inferior ao meu dentro da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. O meu nível salarial é justificado tendo em conta o meu desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Relativamente às próximas afirmações, diga-nos, por favor, qual o seu grau de concordância perante os sentimentos invocados.

	Discordo totalmente					Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	
70. Penso frequentemente em deixar a organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
71. É muito provável que procure um novo trabalho no próximo ano.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
72. Se eu pudesse escolher novamente, optaria por trabalhar noutra organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Para terminar, gostaríamos que nos fornecesse alguns dados pessoais.

73. Sexo

Feminino

Masculino

74. Idade: \_\_\_\_

75. Estado Civil

Solteiro(a)

Divorciado(a)/Viúvo(a)

Casado(a)/União de facto

76. Tem filhos?

Sim

Não



77. Qual é o seu grau de habilitações académicas?

- Igual ou inferior ao Ensino Básico 1º ciclo (4ª classe)
- Ensino básico 2º ciclo (6ª ano)
- Ensino básico 3º ciclo (9º ano)
- Ensino secundário (12º ano)
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

78. Há quanto tempo trabalha na sua atual empresa?

- Há menos de 2 anos
- Entre 2 a 5 anos
- Entre 6 a 10 anos
- Entre 11 e 20 anos
- Há mais de 20 anos

79. Qual é o vínculo contratual que possui na sua empresa?

- Contrato sem termo (efetivo)
- Contrato a prazo
- Prestador de serviços (“recibos verdes”)
- Vínculo através de uma Agência de Trabalho Temporário
- Outro. Qual?

80. Qual é o sector de atividade da sua atual empresa?

- Agricultura, pesca, pecuária, silvicultura, apicultura ou extração mineira
- Indústria
- Construção civil, obras públicas e imobiliário
- Saúde
- Educação
- Banca e seguros
- Transportes
- Hotelaria e restauração
- Comércio
- Administração pública e outros serviços públicos
- Consultoria e auditoria
- Marketing e publicidade
- Novas tecnologias (informática, comunicação e biotecnologias)
- Seleção e colocação de pessoal em Outsourcing e trabalho temporário (empresas de gestão de recursos humanos)
- Prestação de serviços às empresas (limpeza, manutenção, vigilância e segurança entre outros)
- Outro. Qual?

81. Quantas pessoas, aproximadamente, trabalham na sua empresa?

Menos de 10

Entre 10 a 50

Entre 51 a 250

Entre 251 e 500

Entre 501 e 1000

Mais de 1000

82. Tem pessoas sob a sua supervisão direta?

Sim

Não

83. Se a sua resposta foi Sim, indique quantas pessoas tem sob a sua supervisão.

\_\_\_ Pessoas

Muito obrigado pela sua colaboração!

# Anexo 2

---

Tabelas de análise fatorial

Tabela 7

## Análise fatorial exploratória da escala da Motivação

Items	Fator 1	Fator 2
$\alpha$ de Cronbach	,943	,766
<b>1 - Motivação extrínseca</b>		
Estou entusiasmado com o meu nível salarial	<b>,897</b>	,125
Acho o sistema de remunerações motivador	<b>,897</b>	,106
Existem possibilidades de promoção suficientes que me estimulam a trabalhar arduamente	<b>,879</b>	,078
Estou satisfeito com as possibilidades de promoção existentes na empresa	<b>,868</b>	,131
Estou satisfeito com a forma como a minha remuneração é determinada	<b>,862</b>	,182
O modo pelo qual eu sou remunerado garante que estou motivado para aplicar o máximo de esforço possível	<b>,826</b>	,229
Tenho a sensação que a empresa considera importante ter um sistema de compensação sólido e transparente	<b>,761</b>	-,041
<b>2 - Motivação intrínseca</b>		
Frequentemente sinto que o dia nunca mais acaba quando estou no trabalho	,029	<b>,858</b>
Frequentemente tenho que me obrigar a ir trabalhar	,009	<b>,855</b>
Normalmente estou entusiasmado com o meu trabalho	,355	<b>,727</b>

N=167 e N=170 respetivamente. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,878. A variância total é explicada em 52,68% pelo fator 1 e em 21,34% pelo fator 2. Os pesos fatoriais foram obtidos por rotação *Varimax*.

**Tabela 8****Análise fatorial exploratória da escala de Engagement**

<b>Items</b>	<b>Fator 1</b>
$\alpha$ de Cronbach	,970
<b>1 - Engagement</b>	
Estou entusiasmado com o meu trabalho	,946
Sinto-me forte e com vigor no trabalho	,945
Sinto-me cheio(a) de energia no trabalho	,940
Fico empolgado quando estou a trabalhar	,926
Apetece-me ir trabalhar quando me levanto de manhã	,912
O meu trabalho inspira-me	,894
Tenho orgulho do trabalho que faço	,891
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente	,864

N=167. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,911. A variância total é explicada em 83,73% pelo fator 1 (fator único). Os pesos fatoriais foram obtidos por rotação *Varimax*.

**Tabela 9****Análise fatorial exploratória da escala da Transparência**

Items	Fator 1	Fator 2
$\alpha$ de Cronbach	,877	,792
<b>1 - Transparência relativamente aos outros</b>		
Sei precisamente quanto ganha o meu superior hierárquico	<b>,898</b>	,025
Sei exatamente quem é ganha mais e quem ganha menos	<b>,883</b>	,035
Tenho conhecimento de quanto ganham os outros gestores	<b>,882</b>	,187
Nesta empresa, todos sabem os salários uns dos outros	<b>,710</b>	,264
<b>2 - Transparência relativamente aos próprios</b>		
Para mim é perfeitamente claro quais as minhas possibilidades de promoção	,055	<b>,884</b>
Tenho perfeita noção de quais os critérios que me levam a ser promovido para o nível seguinte	,243	<b>,853</b>
Para mim é perfeitamente claro o modo como o meu salário é determinado	,071	<b>,748</b>

N=171. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,766. A variância total é explicada em 41,95% pelo fator 1 e em 31,08% pelo fator 2. Os pesos fatoriais foram obtidos por rotação *Varimax*.

**Tabela 10****Análise fatorial exploratória da escala de Controle**

<b>Items</b>	<b>Fator 1</b>
$\alpha$ de Cronbach	,809
<b>1 - Controle</b>	
Consigo influenciar a minha remuneração total se trabalhar arduamente	<b>,917</b>
Tenho controle total sobre a minha capacidade de ser promovido	<b>,917</b>

N=128. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,500. A variância total é explicada em 84,07% pelo fator 1 (fator único). Os pesos fatoriais foram obtidos por rotação *Varimax*.



**Tabela 11****Análise fatorial exploratória da escala de Justiça Procedimental**

Items	Fator 1
$\alpha$ de Cronbach	,952
<b>1 - Justiça Procedimental</b>	
Na minha organização, os procedimentos estão concebidos por forma a se escutarem as preocupações de todos aqueles que são afetados por decisões de pessoal	<b>,915</b>
Na minha organização, os procedimentos estão concebidos de forma a permitir pedidos de clarificação ou informação adicional sobre decisões de pessoal	<b>,908</b>
Na minha organização, os procedimentos estão concebidos de forma a terem representados todos os lados afetados pelas decisões de pessoal	<b>,904</b>
Na minha organização, os procedimentos estão concebidos de forma a providenciarem um feedback útil no que diz respeito a decisões de pessoal e à sua devida implementação	<b>,890</b>
Na minha organização, os procedimentos estão concebidos por forma a recolher informação exacta necessária à tomada de decisões sobre pessoal	<b>,866</b>
Na minha organização, os procedimentos estão concebidos para fornecer oportunidades, recorrer ou impugnar sobre decisões de pessoal	<b>,852</b>
Na minha organização os procedimentos estão concebidos de forma a criarem procedimentos standards para que as decisões sobre o pessoal possam ser tomadas com consistência	<b>,851</b>

N=132. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,900. A variância total é explicada em 78,15% pelo fator 1 (fator único). Os pesos fatoriais foram obtidos por rotação *Varimax*.

Tabela 12

## Análise fatorial exploratória da escala de Justiça Distributiva

Items	Fator 1
$\alpha$ de Cronbach	,966
<b>1 - Justiça Distributiva</b>	
O meu salário é apropriado pelo trabalho que fiz	,930
O meu nível salarial é justificado tendo em conta o meu desempenho	,911
Considerando o meu esforço no trabalho do ano passado, a remuneração variável que recebi foi justa	,908
Considerando os resultados que atingi no ano passado, a remuneração variável que recebi foi justa	,904
O meu salário é justo comparativamente a colegas do mesmo nível e mesmo comparando com colaboradores de um nível superior e inferior ao meu dentro da organização	,900
O meu salário reflete o que já contribuí para a organização	,892
O meu nível salarial reflete o esforço que aplico no meu trabalho	,892
O montante da remuneração variável que recebi foi justa	,872

N=131. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,915. A variância total é explicada em 81,23% pelo fator 1 (fator único). Os pesos fatoriais foram obtidos por rotação *Varimax*.

**Tabela 13****Análise fatorial exploratória da escala de Intenção de saída**

Items	Fator 1
$\alpha$ de Cronbach	,902
<b>1 - Intenção de saída</b>	
Penso frequentemente em deixar a organização	<b>,926</b>
É muito provável que procure um novo trabalho no próximo ano	<b>,924</b>
Se eu pudesse escolher novamente, optaria por trabalhar noutra organização	<b>,898</b>

N=171. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,748. A variância total é explicada em 83,90% pelo fator 1 (fator único). Os pesos fatoriais foram obtidos por rotação *Varimax*.