



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA
A POLITÉCNICA

INSTITUTO SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS E NEGÓCIOS
MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS
HUMANOS - 7ª EDIÇÃO

Atribuição de incentivos laborais, como factor motivacional:

**O caso dos montadores do sector de expedição da Home Center, em Maputo, 2018
- 2021**

Diamantino Servando Rodriguês Coelho

Maputo, Julho de 2022

Atribuição de incentivos laborais como factor motivacional: O caso dos montadores do sector de expedição da Home Center, Lda, em Maputo

UNIVERSIDADE POLITÉCNICA

A POLITÉCNICA

INSTITUTO SUPERIOR DE ALTOS ESTUDOS E NEGÓCIOS

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, pela Universidade Politécnica

Orientador:

Prof. Doutor : Nazir Khan

Maputo, Julho de 2022

APROVAÇÃO DO JÚRI

No dia ___/___/_____ foi avaliado a Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, do estudante _____, com a classificação final de _____ valores.

O Júri:

Presidente

Oponente

Supervisor

Maputo, aos ___ de _____ de 2022

DEDICATÓRIA

Dedico esta Dissertação à minha família que me apoiou em mais uma conquista da minha vida profissional, razão da minha motivação.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus todo-poderoso por me ter dado forças, coragem, capacidade e sabedoria para chegar até ao fim deste trabalho.

Em segundo lugar, agradeço ao meu orientador, prof. Doutor Nazir Khan, pela orientação, pelos comentários críticos que contribuíram para melhorar a qualidade desta dissertação, pelo acompanhamento e paciência que teve durante o tempo em que estive a decorrer o trabalho. Em terceiro lugar, agradeço à Administração da empresa Home Center, Lda, em especial a Dr^a Rita Furtado Ahmad, pela disponibilidade dos dados concedidos para concretizar a parte do estudo de caso e aos montadores do sector de expedição que directa ou indirectamente deram o seu contributo na recolha da informação. Em quarto lugar, agradeço a minha família (a minha esposa, filhos, genros, nora e netos), por me terem compreendido e apoiado nos momentos em que tive que estar distante e ausente deles por motivos escolares. Por último agradeço a todos que directas ou indirectamente contribuíram para a conclusão deste trabalho.

A todos o meu muito obrigado

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo básico de motivação	10
Figura 2: Pirâmide das necessidades de Maslow	16
Figura 3: Teoria da Expectativa.....	20
Figura 4: Modelo de Motivação de Porter e Lawler	21
Figura 5: Estrutura organizacional da Home Center.....	33
Figura 6: Pirâmide de Maslow	48
Figura 7: Pirâmide de grau de importância de necessidades dos montadores da Home Center ...	48

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Resumo das Teorias de Conteúdo.....	14
Quadro 2: Padrões de Motivação e tipos de comportamento produzido	18
Quadro 3: Resumo das Teorias de Processo e dos seus pressupostos	19
Quadro 4: Resumo das teorias de expectativa, multifactorial e equidade.....	23

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição de dados sócio-demográficos por ano de ingresso 30

Tabela 2: Grau de importância de cada necessidade 47

RESUMO

O estudo intitulado “Atribuição de incentivos laborais, como factor motivacional: o caso dos montadores do sector de expedição da empresa Home Center, Lda” analisou a influência dos critérios de atribuição de incentivos laborais na motivação dos montadores do sector de expedição na Home Center, Lda. O estudo respondeu o seguinte problema de pesquisa: quais os critérios de atribuição de incentivos laborais, para a motivação dos montadores do sector de Expedição da Home Center, Lda? Quanto ao objecto, a pesquisa é exploratória e descritiva e quanto a natureza é uma pesquisa qualitativa. Como técnicas de colecta de dados usou-se a combinação da pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas semiestruturadas. Como técnica de tratamento de dados, usou-se a análise de conteúdo e a amostra seleccionada foi de 28 montadores da empresa Home Center, Lda. Os principais conceitos que foram apresentados neste estudo referem-se a motivação, qualidade de vida no trabalho e incentivos e recompensas. Os resultados permitiram-nos apresentar a atribuição dos incentivos, através da indicação dos incentivos dados pela empresa e os critérios dessa atribuição; A satisfação dos montadores com os critérios de atribuição dos incentivos e a motivação desses no sector de trabalho. Nestes termos o estudo concluiu que apenas existe um e único incentivo atribuído; sendo usados, como critérios de avaliação para a sua atribuição, o cumprimento de metas, erros de montagem, absentismo e comportamento interpessoal. Constatou-se, igualmente, que apesar de os critérios serem do conhecimento dos trabalhadores deste sector, não existe consenso no seio dos mesmos em relação à sua satisfação, sobretudo no que se refere ao critério de erro de montagem, pois independentemente das circunstâncias que ditam o sucedido e da situação histórica do trabalhador que o cometeu a infracção, a penalização sempre é accionada. O estudo recomenda a introdução de um sistema de contacto directo e regular entre a direcção máxima da empresa e os montadores na medida em que poderão se sentir acarinhados e dessa forma valorizados como parte importante no processo produtivo da empresa. Recomenda, outrossim, a necessidade de constituir-se uma equipa de avaliação de casos de erros de montagens para com exatidão e justiça se determinar o nível de penalização que o infractor deverá estar sujeito.

Palavras-chave: Satisfação, Motivação, incentivos laborais, qualidade de vida no trabalho, Home Center, Maputo

ABSTRACT

The study entitled “Allocation of labouring incentives” as a motivational factor: the case of the assemblers of the dispatching sector of the Home Center, Lda, analysed the influence of the criterions of attribution of labouring incentives in the motivation of the assemblers of the dispatching sector in the Home Center, Lda. The study answered the following problem of research: What are the criterions for attribution of labouring incentives to motivation of the assemblers of the Home Center, Lda dispatching sector? With the regard to the object, the research is an exploratory and descriptive, and in regard to the nature is qualitative research. As data collection techniques, were used a combination of bibliographic, documentary, and semi-structured interviews. As a data processing technique, the content analysis was used, and the sample selected was from 28 assemblers of Home Center, Lda. The main concepts to be presented in this study are the concepts of motivation, quality of life at work and incentives or rewards, the results allow us to present the attribution of the incentives, by indicating of the incentives given by the company and the criterions of this attribution, The satisfaction of the assemblers with the criterions for the attribution of incentives and their motivation in the work sector. In these terms the study concluded that only there is one and unique incentive attributed, being used as criterions of assessment for her attribution, the achievement of goals, mistakes assembly, absenteeism, and interpersonal behaviour. Realized itself, equally that in spite of the criterions to be of the awareness of the workers in this sector, there is no consensus among of the same in regarding to their satisfaction above all that with to the regard of criterion of assembly error, because, independently of the circumstances that dictate what happened and of the historical situation of the worker who committed it the offense, the penalty is always brought an action against. The study recommends the introduction of a system of direct and regular contact between the company`s top management and the assemblers insofar as they can feel cherished and thus valued as an important in the productive process of the company, also the need to establish a team of assessment of the cases of mistakes of assembly to with accuracy and justice if to determine the level of penalty that the offender should be the subject.

Keywords: Satisfaction, Motivation, Labouring, Quality of the life in the work, Home Center, Lda, Maputo

INDICE

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização.....	2
1.2. Problema de pesquisa.....	4
1.3. Justificativa	6
1.4. Objectivos	7
1.4.1. Geral.....	7
1.4.2. Específicos	7
1.5. Delimitação do estudo.....	8
1.6. Estrutura do trabalho.....	8

CAPÍTULO II

2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1. Motivação	9
2.1.1. Tipos de Motivação.....	10
2.1.2. Ciclo da Motivação.....	11
2.1.3.1. Teoria de Reforço de Skinner	12
2.1.3.2. Teoria de Fixação de Objectivos.....	13
2.1.3.3. Teorias de Conteúdo	14

2.1.3.4. A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	14
2.1.3.5. Teoria de Dois Factores de Herzberg	16
2.1.3.6. Teoria de Factores de Motivação de Katz e Kahn	17
2.1.3.7. Teorias de Processo.....	18
2.1.3.8. Teoria das Expectativas de Victor H. Vroom	19
2.1.3.10. Teoria da Equidade de Adams	22
2.1.4. Incentivos laborais	23

CAPÍTULO III

3. METODOLOGIA DA PESQUISA	25
3.1. Classificação quanto ao objecto da pesquisa	25
3.2. Classificação quanto à natureza	25
3.3. População e amostra	26
3.4. Técnicas de colecta de dados	26
3.5. Técnica de tratamento dos dados	27
3.6. Procedimentos teóricos da colecta e análise de dados	28
3.7. Caracterização da População e amostra.....	29
3.8. Limitações do estudo	30
3.9. Caracterização da Unidade Empírica de Análise.....	31
3.9.1. Missão.....	31

3.10. Questões éticas.....	33
----------------------------	----

CAPÍTULO IV

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... 34

4.1. Apresentação dos Resultados.....	35
---------------------------------------	----

4.1.1. Atribuição de incentivos	35
---------------------------------------	----

4.1.2. Satisfação com os critérios de atribuição de incentivos.....	36
---	----

4.1.3. Motivação no trabalho	37
------------------------------------	----

4.2. Análise e Discussão dos Resultados	39
---	----

4.2.1. Critérios de atribuição de incentivos.....	40
---	----

4.2.2. Satisfação com os critérios de atribuição de incentivos.....	42
---	----

4.2.3. Motivação no trabalho	43
------------------------------------	----

CAPÍTULO V

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..... 50

5.1. Conclusões	50
-----------------------	----

5.2. Recomendações.....	53
-------------------------	----

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
------------------------------------	----

7. APÊNDICES.....	57
-------------------	----

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

O estudo da motivação humana tem raízes na antiguidade, e dentro da administração, surge a partir da Escola de Relações Humanas, que foi a primeira a enfatizar a satisfação do funcionário, a se ocupar com suas questões afectivas e pessoais, estudando e analisando de maneira sistemática os aspectos humanos dentro da organização.

Nas teorias clássica e científica, respectivamente, o enfoque motivacional era baseado na remuneração do funcionário, observando-se, porém, no decorrer do processo, uma maior preocupação por parte de empregado¹ em manter seu emprego do que na própria remuneração. Esse facto demonstra que o aspecto económico é somente um dos factores motivacionais, existindo, no entanto, outros factores que entendemos que também têm sua relevância.

De forma geral, a motivação é de extrema importância para a vida e desenvolvimento de toda e qualquer empresa. Como afirma Chiavenato (1999), o colaborador, quando motivado, tem maior disposição e capacidade para desempenhar as suas actividades laborais. Assim, para obterem de seus colaboradores uma melhor produtividade e execução de suas funções, as organizações precisam investir em seus colaboradores, proporcionando aos mesmos maior satisfação e motivação para a realização das suas actividades, ou seja, do trabalho.

Diante do exposto, observa-se que a motivação é factor essencial para que o colaborador tenha melhor desempenho e comprometimento com suas actividades laborais, factores capazes de promover a produtividade da organização e, conseqüentemente, o alcance dos objectivos que a mesma tenha estabelecido.

¹ No presente estudo o termo empregado, funcionário ou colaborador assumem o mesmo significado.

Assim, segundo Andrade (2012), a organização que enfatiza a motivação de seus colaboradores apresenta, por conseguinte, maior produtividade. Além disso, propicia também ambiente de trabalho mais agradável e melhor qualidade de vida para seus colaboradores.

O estudo tem como tema “Atribuição de incentivos laborais, como factor motivacional: O caso dos montadores do sector de expedição da Home Center”, sita em Maputo. Pretende-se neste trabalho analisar os critérios de atribuição de incentivos laborais na motivação dos montadores do sector de expedição da Home Center. Para a efectivação deste estudo começou-se por se identificar os critérios de atribuição de incentivos usados na Home Center para de seguida avaliar o grau de satisfação dos montadores do sector de expedição face aos critérios estabelecidos pelos gestores e, sugerir formas de motivação dos colaboradores.

1.1. Contextualização

O aumento da competitividade entre as empresas, ocasionado por inúmeros factos ocorridos nos últimos anos no cenário mundial, dentre eles a própria globalização, tem obrigado as empresas a buscar formas para se tornarem mais competitivas.

Segundo Carvalho et al., (2013), os investimentos em tecnologia, marketing e qualificação profissional juntamente com máquinas, equipamentos e tecnologia têm grande importância no sucesso das empresas. Para os mesmos autores, as pessoas que trabalham nas organizações são responsáveis por conduzir e produzir estes resultados, por isso, as empresas começam a perceber que as pessoas são o recurso mais valioso, sendo, nessa perspectiva, consideradas de capital humano ou capital intelectual.

Para Andrade (2012), dentro das organizações, as pessoas são consideradas recursos, isto é, como portadores de habilidades e conhecimentos, que auxiliam no processo produtivo e crescimento empresarial, porém, é de extrema importância não esquecer que essas pessoas são humanas, formadas de personalidade, expectativas, objectivos pessoais, e possuem necessidades próprias.

Bortolozzo & Santana (2011) avançam que para um melhor desenvolvimento das organizações é preciso que os gestores se preocupem com as condições de trabalho que oferecem aos seus funcionários.

Para garantir a qualidade de vida e satisfação no trabalho, a organização precisa se preocupar não apenas com o ambiente físico, mas também com os aspectos psicológicos e físicos de seus funcionários.

Na óptica de Sumariva e Ouriques (2010), alcançar a qualidade de vida e satisfação é a verdadeira vontade do ser humano, que busca tudo que possa proporcionar maior bem-estar e o equilíbrio físico, psíquico e social, ou uma regra para se obter uma vida mais satisfatória.

De acordo com Chiavenato (1999), a qualidade de vida tem-se tornado um factor de grande importância nas organizações e está directamente relacionada à maximização do potencial humano, e isto depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização.

Nesse sentido, uma organização que se preocupa e tem acções voltadas à qualidade de vida de seus funcionários passará confiança, pois são organizações que se preocupam com o bem-estar, satisfação, segurança, saúde e a motivação dos mesmos.

Reconhecendo o papel que a motivação representa para a produtividade da empresa, o presente estudo realizado na empresa Home Center, teve como propósito analisar os critérios de atribuição de incentivos para a motivação dos montadores do sector de expedição.

A empresa Home Center é uma empresa moçambicana localizada na Cidade de Maputo, fundada em 2002, que se dedica a venda de artigos mobiliários e a respectiva montagem. Pode-se destacar no contexto do estudo, que a empresa detém um *showroom* com 8.000m² contando com aproximadamente 198 colaboradores especializados. Trata-se de uma empresa ambiciosa com uma visão de se tornar referência de excelência no mercado moçambicano e modelo de sucesso no sector de comércio de mobiliário e prestação de serviços dessa natureza.

1.2. Problema de pesquisa

Perante as constantes mudanças tecnológicas e a necessidade de actualização dos conhecimentos, as pessoas têm sido consideradas o maior activo das organizações, por isso as mesmas manifestam grande preocupação com a motivação dos seus colaboradores. É através do seu potencial humano que as organizações atingem vantagem competitiva e criam a competência necessária para se manterem activas e efectivas num ambiente onde a concorrência está cada vez mais estimulada.

Segundo Batista et al. (2005), torna-se evidente a importância e relevância da qualidade de vida no trabalho, seja para a melhoria da qualidade de vida pessoal, e a melhoria do convívio social, como para maior satisfação e motivação do trabalhador com a instituição e, conseqüentemente, melhoria na produtividade das empresas.

Silva et al. (2013), avançam que se constata também que a motivação do colaborador com sua instituição está directamente ligada a factores como salário, benefícios e remuneração, condições físicas e psicológicas do trabalho e também a um ambiente de trabalho seguro.

Dessa forma, abordar qualidade de vida e motivação nas empresas, actualmente, é mais que olhar para uma perspectiva de um benefício para o colaborador. É uma necessidade de vital importância para que o maior património da instituição, o trabalhador², tenha condições para desempenhar com eficiência e eficácia, suas tarefas, de modo que todos saiam ganhando, ou seja, o empregador e o colaborador.

Para Tavares (2010), os incentivos que contribuem para a motivação dos colaboradores, nomeadamente as recompensas contribuem para o aumento da responsabilidade do funcionário e do grupo, pois facilitam o espírito de equipa e criam valores para a organização.

² No presente estudo, os conceitos de trabalhador, colaborador e funcionário, assumem o mesmo significado.

Silva et al., (2013), defendem que a garantia para a motivação dos trabalhadores define-se pelo enriquecimento das tarefas, ampliando-se as responsabilidades, as metas e os desafios profissionais; sem descuidar dos factores como estabilidade, segurança, benefícios, ferramentas de trabalho, salários adequados, bem como o reconhecimento profissional. Os benefícios assumem-se, como vantagens que a organização oferece aos seus funcionários, para além do salário fixo.

No que tange a Home Center, objecto do presente estudo, observa-se que o incentivo atribuído aos colaboradores do sector de expedição, como forma de se manterem motivados foram alterados tanto na quantidade como nos critérios para sua atribuição.

Inicialmente, eram atribuídas refeições diárias e cesta básica quinzenal. Igualmente um bónus e subsídio de saúde mensal, cabaz de Natal e um prémio anual, mas actualmente constata-se que é atribuído um único incentivo mensal de desempenho.

Para além disso, entende-se que os critérios de atribuição de incentivos, também alteraram, pois, enquanto no período em alusão, funcionava o sistema de competição entre grupos, actualmente todos têm a mesma probabilidade de obter o incentivo desde que satisfaçam os critérios estabelecidos.

Esta eventual alteração de critérios de atribuição de incentivos pode ter impacto na motivação dos montadores do sector de Expedição da Home Center.

Tendo em conta que os incentivos são de extrema importância para a motivação dos funcionários procurou-se neste estudo, analisar os critérios de atribuição de incentivos laborais na motivação dos montadores do sector de Expedição da Home Center, subsumindo a hipótese de efectivamente constituir uma factor que esteja a afectar o desempenho dos mesmos.

Assim, o estudo busca responder a seguinte questão de partida:

- *Quais são os critérios usados pela Home Center para atribuição de incentivos aos seus funcionários?*

Considerando a questão de pesquisa, referenciada e buscando operacionalizar os objectivos específicos do estudo, são definidas as seguintes questões de partida:

- *Quais os critérios usados pela Home Center para atribuir os incentivos aos seus colaboradores?*
- *Qual a percepção dos montadores do sector de expedição face aos critérios de atribuição de incentivos?*
- *Como a Home Center deveria motivar os seus colaboradores, particularmente, os montadores de sector de expedição?*

1.3. Justificativa

A motivação é usada hoje, tanto no sector privado como no sector público, constituindo uma ferramenta de grande importância. Cada vez mais a motivação está ligada a um bom desempenho dentro dos diversos sectores de actividade em qualquer empresa ou instituição e torna-se por isso, um factor indispensável.

Segundo Tavares (2010), no contexto contemporâneo é praticamente de consenso afirmar-se que o grande diferencial competitivo das organizações corresponde ao potencial humano detido pelas mesmas. Torna-se, por isso, fundamental que as organizações procurem manter níveis de satisfação elevados entre as pessoas a fim de obter o efectivo comprometimento com os objectivos organizacionais.

Surge assim, o interesse em conhecer os factores que promovem a satisfação ou insatisfação nos funcionários da Home Center a partir do estudo que poderá contribuir para que os gestores introduzam, eventualmente, as alterações nas práticas de gestão de pessoas, alterações essas que possam aduzir melhorias na produção e produtividade laboral, mas sobretudo promover a necessária motivação dos colaboradores para o alto desempenho.

A partir do estudo, cujo tema é “Incentivos Laborais como factor motivacional: O caso dos montadores do sector de expedição da Home Center”, espera-se:

- i). Contribuir para uma reflexão dos gestores sobre os processos em curso, portanto as práticas de gestão de pessoas, no sector eleito para a pesquisa;
- ii). Destacar a importância do sector de expedição para o processo produtivo da empresa Home Center;
- iii). Definir os posicionamentos estratégicos mais consentâneos com a situação do mercado e a reciprocidade de interesses entre a empresa e os seus colaboradores.

No contexto académico e particularmente relacionado com a formação almejada pelo pesquisador, o estudo torna-se um instrumento que busca consolidar a aprendizagem e, concomitantemente, capitalizar tais conhecimentos, a partir de uma experiência concreta e intrínseca do pesquisador.

1.4. Objectivos

Na presente subsecção são definidos os objectivo geral e os específicos, que permitiram discutir os resultados do estudo e, conseqüentemente, as conclusões do mesmo. Assim:

1.4.1. Geral

Analisar os critérios de atribuição de incentivos laborais para a motivação dos montadores do sector de Expedição da Home Center, Lda.

1.4.2. Específicos

- a) Identificar os critérios de atribuição de incentivos usados na Home Center;
- b) Avaliar o grau de satisfação dos montadores do sector de expedição face aos critérios de atribuição de incentivos;
- c) Sugerir formas de motivar os colaboradores.

1.5. Delimitação do estudo

Considerando que o estudo tem como tema “Incentivos Laborais como factor motivacional: O caso dos montadores do sector de expedição da Home Center, Lda”, confere-se que a abordagem sobre incentivos laborais, cingiu-se a análise dos critérios estabelecidos pela empresa, mas não se debruçou na avaliação financeira que possa ter determinado a adopção de tais critérios. Por outro lado, considerando a dimensão e complexidade das actividades ou áreas, o estudo cingiu-se, igualmente, apenas ao sector da expedição, nomeadamente aos montadores deste sector.

O presente estudo foi desenvolvido considerando, como período de análise de os anos de 2014-2020, sendo realizado na Home Center, na Cidade de Maputo.

1.6. Estrutura do trabalho

Este trabalho apresenta-se dividido em cinco (5) capítulos, como discriminamos de seguida:

- (i) No primeiro capítulo é apresentada a introdução que comporta a contextualização, a justificativa do estudo, a delimitação temporal e geográfica, a definição dos objectivos do estudo e a caracterização da unidade empírica de análise.
- (ii) O segundo capítulo tem-se o quadro teórico e conceptual onde apresentamos os principais conceitos e desenvolvimentos que se circunscrevem, sobretudo às teorias motivacionais discutidas e relacionadas com a matéria em estudo.
- (iii) O terceiro capítulo é constituído pela metodologia onde é classificado o tipo de pesquisa; as técnicas de colectas e tratamento dos dados; a população e a amostra do estudo.
- (iv) No quarto, capítulo faz-se a apresentação, a análise e a discussão dos resultados.
- (v) No quinto e último capítulo, são apresentadas as conclusões e recomendações do estudo.

CAPÍTULO II

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Motivação

Segundo Tavares (2010), a motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É ela que determina os níveis de desempenho pessoal e profissional, obtidos no contexto da reciprocidade de interesses que caracteriza a relação laboral. Entendemos, que numa organização a motivação está directamente relacionada com o sentimento de pertença, com a produtividade e a valorização da pessoa, atribuídos interna e externamente.

Silva et al. (2013) avança que a Motivação se define pelo desejo de exercer altos níveis de esforço em direcção a determinados objectivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer também algumas necessidades individuais.

Assumimos a Motivação como sendo tudo aquilo que move as pessoas a fazerem qualquer coisa. Por outras palavras, é o que as leva a se empenharem com dedicação, esforço e energia naquilo que fazem. Assim, o funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo, ou seja, que ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como de lhe fornecer reconhecimento, através de um salário compatível, plano de crescimento, benefícios, aliado a um reconhecimento autêntico por parte da organização que ressalve o seu valor. Além disso, é necessário estar atento ao cultivo de um clima organizacional, propício para o desenvolvimento de boas relações que promovam comunicação, qualidade e produtividade (Tavares, 2010).

Ainda na perspectiva do mesmo autor, a eliminação de factores que não estimulam também deve ser observada, tais como falta de organização, higiene e segurança no ambiente de trabalho, pois podem consumir energia que pode ser mais bem aproveitada. Sendo assim, a organização e os colaboradores devem estar dispostos a correr riscos, a encarar desafios, para poderem juntos, ficar envolvidos e motivados com o processo do qual fazem parte.

Os gestores que conseguem motivar os funcionários muitas vezes proporcionam um ambiente em que os objectivos adequados, isto é, os incentivos estão disponíveis para a satisfação das necessidades profissionais de seus colaboradores. Assim, a motivação está directamente relacionada com o desempenho dos colaboradores. Ou seja, quanto mais motivado estiver o colaborador, melhor será o seu desempenho.

Chiavenato (1995), propõe um modelo básico de motivação em que o objectivo estimula a necessidade ou desejo de uma pessoa a ter um determinado comportamento (cf. figura 1).

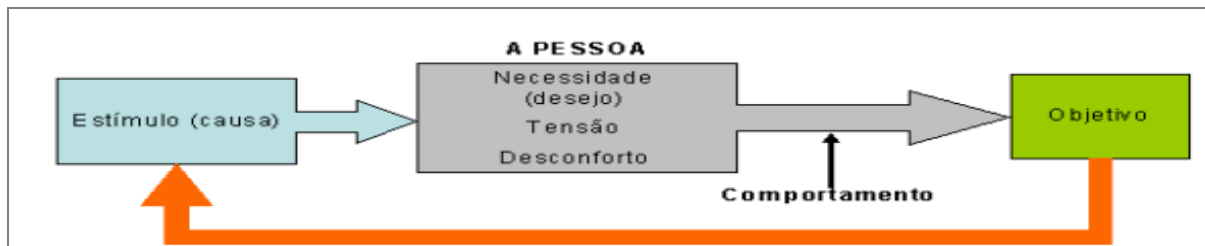


Figura 1: Modelo básico de motivação

Fonte: Chiavenato (1995)

2.1.1. Tipos de Motivação

Segundo Silva (2001), pode-se observar uma divisão no tipo de motivação sabendo que são diversas as causas motivacionais do indivíduo, suas necessidades e expectativas. Assim o referido autor considera os seguintes tipos:

- i. *Motivação intrínseca*: denomina-se motivação intrínseca quando está relacionada com recompensas psicológicas: reconhecimento, respeito, *status*, sendo que este tipo motivacional está intimamente ligado as acções individuais dos gerentes em relação aos seus subordinados;
- ii. *Motivação extrínseca*: denomina-se extrínseca quando as causas estão baseadas em recompensas tangíveis, nomeadamente salários, benefícios, promoções, sendo que estas independem da gerência, pois geralmente são determinadas pela alta administração.

2.1.2. Ciclo da Motivação

Segundo Bowditch e Buono (1992), existe um ciclo motivacional onde o papel do gerente é de suma importância, pois é dele a função de estimular seus subordinados para que os objectivos organizacionais sejam alcançados de maneira eficiente e eficaz. Esse ciclo segundo os autores, divide-se em seis etapas, que abarcam:

- i. Geração de alternativas para satisfazer necessidades individuais não satisfeitas;
- ii. Escolha das alternativas para se alcançar um objectivo desejado;
- iii. Assumir uma atitude, ou seja, partir para acção propriamente dita;
- iv. Reavaliação da situação após o processo;
- v. Definição pelo individuo do estado motivacional para a satisfação relativamente a alternativa escolhida;
- vi. Reavaliação da situação, no sentido de perceber se o objectivo foi alcançado, e se foram atingidas as necessidades e espectativas.

No caso de não se ter alcançado a meta, as reacções finais desse ciclo serão construtivas. Quando houver uma reacção positiva do indivíduo, poderá ultrapassar as suas metas e caso contrário, haverá uma reacção de frustração, onde o empregado terá uma resposta negativa à não realização da meta inicial, podendo apresentar reacções de agressividade, regressão, fixação até retraimento (Bowditch e Buono, 1992).

2.1.3. Teorias de motivação

As teorias apresentadas a seguir possuem uma visão humana. Cada indivíduo tem peculiaridades, traços de personalidade e preferências próprios. Estas teorias aplicam-se de forma diferente às distintas visões do homem e da vida, onde as diferenças individuais exercem um papel importante. Elas se complementam e contribuem para um estudo mais abrangente do ser humano.

Segundo Tavares (2010), porque não existe uma teoria capaz de explicar todas as características da motivação humana, é de fundamental importância compreender essas diferentes proposições teóricas.

2.1.3.1. Teoria de Reforço de Skinner

Segundo Fava (2002) citado por Hilion (2021), a Teoria do Reforço, foi desenvolvida inicialmente pelo psicólogo norte-americano Burrhus Frederic Skinner que propõe que o reforço pode controlar o comportamento à medida que para motivar os funcionários, os administradores não precisam identificar e entender as suas necessidades ou entender como os funcionários escolhem comportamentos para realizá-los, mas sim, precisam entender a relação entre o comportamento e as suas consequências, provendo as circunstâncias que reforcem comportamentos desejáveis e desencorajem comportamentos indesejáveis.

Assim para o mesmo autor, as ações com consequências positivas sobre o indivíduo que as pratica, tendem a ser repetidas no futuro, enquanto o comportamento que é punido tende a ser eliminado. Nesse sentido segundo o autor, as consequências são positivas sempre que as pessoas sentem prazer com a sua própria performance.

Para Hilion (2011), na Teoria do Reforço existem dois tipos de reforço, o reforço positivo e o reforço negativo, que podem influenciar e controlar o comportamento das pessoas. Assim, o reforço positivo é a aplicação de uma consequência agradável, de uma recompensa, sobre os comportamentos desejados ignorando as ações não desejadas.

O reforço negativo, consiste em eliminar a consequência desagradável, fortalecendo assim os comportamentos desejáveis. Para isso é necessário enfraquecer/eliminar os comportamentos indesejáveis, optando-se pela punição (aplicação de consequência desagradável) ou pela extinção (eliminando as consequências agradáveis), como defende Hilion, (2011).

Resumindo, a teoria de Skinner defende que, a partir das consequências do comportamento, os funcionários serão motivados a se comportar de maneiras predeterminadas.

2.1.3.2. Teoria de Fixação de Objectivos

Os principais representantes dessa teoria são Edwin Locke e Gary Latham. Os mesmos referem que a maior fonte de motivação no trabalho é trabalhar por um objectivo. Propõem a compreensão da meta específica através da qual o indivíduo tenta alcançar, numa determinada situação, um determinado objectivo.

A teoria defende que objectivos específicos aumentam a performance, melhoram o desempenho, e quanto mais desafiantes são tais objectivos, melhores serão os resultados obtidos. Conferem, igualmente, que os objectivos mais difíceis (quando aceites) resultam numa performance maior do que objectivos considerados mais fáceis.

Segundo Hilion (2011), se as metas são definidas de uma forma genérica, se os objectivos são vagos, os resultados apresentados não serão condicentes com os resultados desejados. Assim, uma definição de um objectivo vago torna-se menos efectiva, ou seja, impacta menos no estímulo ao desempenho.

Um outro factor importante, segundo o autor, é a participação na fixação de objectivo, entre o trabalhador e o empregador. A participação é útil, pois reduz a resistência para aceitar objectivos difíceis e aumenta a aceitação dos objectivos, visto que o trabalhador se sente envolvido e em concordância na definição e implementação das acções conducentes ao alcance do referido do objectivo. Portanto, pode-se dizer que quando as pessoas se comprometem com um objectivo específico, a probabilidade de atingir o resultado desejado é maior. Como assegura Hilion (2011, p.25)

Existe um maior comprometimento e uma maior determinação na concretização do objectivo, quando existe a opinião do indivíduo para a realização das tarefas. A convicção de que tem capacidade para atingir um objectivo com sucesso, leva o indivíduo a responder ao feedback negativo com mais determinação, enquanto se este revelar uma baixa autoconfiança tende a perder esse empenho.

Sumarizando, a teoria propõe que as diferenças de desempenho entre os indivíduos, na realização de uma tarefa, para a qual possuem as habilidades e o conhecimento necessários, se devem fundamentalmente aos diferentes objectivos de desempenho de cada um.

2.1.3.3. Teorias de Conteúdo

Segundo Camilleri, citado por Lopes (2012), as teorias de conteúdo caracterizam-se por estarem mais directamente ligadas à análise dos motivos do comportamento humano. Estas teorias visam compreender os factores internos aos indivíduos, explicativos da sua forma de agir. O pressuposto é o de que os indivíduos possuem necessidades interiores, as quais constituem uma fonte de energia para o comportamento, com vista à sua satisfação. O quadro 1, resume as teorias de conteúdo na abordagem de diversos autores.

Quadro 1: Resumo das Teorias de Conteúdo

Autor	Descrição
Maslow(1954)	Os indivíduos através de uma hierarquia de 5 tipos de necessidades sendo que as de nível superior só são satisfeitos quando as do nível imediatamente inferior se encontram satisfeitas.
McGregor (1960)	Apresenta duas abordagens as teorias X e Y acerca da administração: a teoria X considera que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar; a teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direccionados para o trabalho.
Katz e Kahn (1961)	Distinguem 4 tipos de factores que influenciam o nível de motivação dos indivíduos: Obediência à lei, satisfação instrumental, auto-expansão e internacionalização e valores sendo que determinados incentivos conduzem a determinados tipos de comportamento.
McClelland (1961)	A motivação ocorre pela satisfação de três tipos de necessidades: realização, afiliação e poder.
Herzberg (1966)	Considera duas ordens de factores associados a motivação: higiénicos e motivadores sendo que os primeiros evitam a insatisfação enquanto os segundos conduzem à satisfação
Alderfer (1972)	Defende 3 categorias de necessidades: Existência, relação e crescimento. Quando o individuo não consegue satisfazer um determinado tipo de necessidades tende a redobrar esforços no sentido de satisfazer a categoria de necessidades inferior o que pode conduzir a frustração.

Fonte: Galhanas (2009)

2.1.3.4. A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Para Lopes (2012), a teoria motivacional mais conhecida é a de Maslow e se baseia na hierarquia das necessidades humanas. Abraham H. Maslow criou uma hierarquia, apresentada na forma de pirâmide, onde ele explicita que as necessidades humanas são organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de influência e importância.

Como se pode observar na figura 2, na base estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas. Assim, ainda segundo Lopes (2012):

- i. *Necessidades fisiológicas*: constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mormente de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor) ou desejo sexual (reprodução da espécie). As necessidades fisiológicas são também denominadas biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e incessante para garantir a sobrevivência do indivíduo. Na óptica de Maslow, quando todas as necessidades humanas estão insatisfeitas, a maior motivação será a das necessidades fisiológicas, sendo que o comportamento das pessoas terá a finalidade de encontrar alívio na pressão que essas necessidades produzem sobre o organismo humano.
- ii. *Necessidades de segurança*: Constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstracto: a busca de protecção contra a ameaça ou provocação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas dessas necessidades. Surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.
- iii. *Necessidades sociais*: São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afecto e amor. Surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, a pessoa pode se tornar resistente, antagónica e hostil com relação às pessoas que a cercam.
- iv. *Necessidades de estima*: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia. Envolve a auto - apreciação, a auto - confiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de *status*, de prestígio e de consideração.

- v. *Necessidades de auto-realização*: são as mais elevadas, as que se encontram no topo da hierarquia. Essas necessidades levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e a se desenvolver continuamente ao longo da vida.

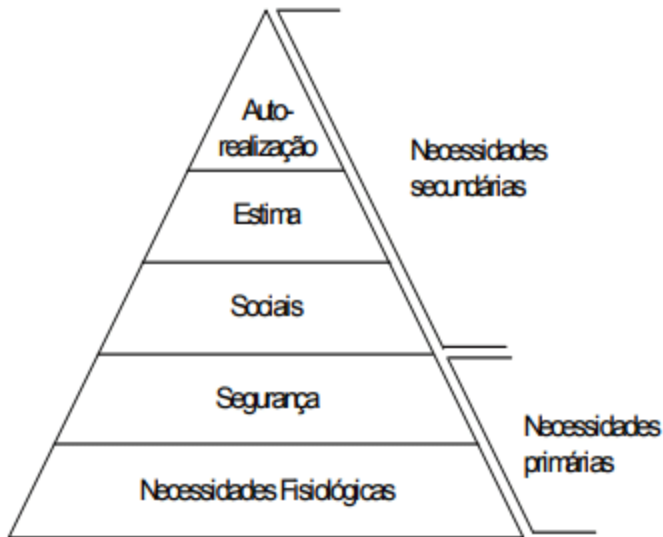


Figura 2: Pirâmide das necessidades de Maslow

Fonte: Chiavenato (2004; p. 331)

2.1.3.5. Teoria de Dois Factores de Herzberg

De acordo com Tavares (2010), Frederick Herzberg formulou a teoria dos dois factores para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para Herzberg existem dois factores que orientam o comportamento das pessoas:

- i. *Factores higiénicos ou factores extrínsecos*: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e directrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas, que nela trabalham, os regulamentos internos, etc. São factores de contexto e se situam no ambiente externo que circunda o indivíduo. Pelo facto de estarem

mais relacionados com a insatisfação, Herzberg também os chama de factores insatisfacientes.

- ii. ***Factores motivacionais ou factores intrínsecos*** estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Os factores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização. O efeito dos factores motivacionais sobre o comportamento das pessoas é profundo e estável. Herzberg chama-os também de factores satisfacientes.

2.1.3.6. Teoria de Factores de Motivação de Katz e Kahn

Daniel Katz e Robert Kahn identificaram diferentes factores de motivação que combinam valores e desejos individuais com o sistema de recompensas e controlo individuais (Rocha, 2007).

Segundo Lopes (2012), os autores distinguem quatro tipos de factores que influenciam positiva ou negativamente o nível de motivação dos indivíduos: a Obediência à Lei, a Satisfação Instrumental, a Auto-Expansão e Internacionalização e os Valores. Daqui se conclui que determinados incentivos ou padrões de motivação conduzem a determinados tipos de comportamento, tal como demonstra o quadro nº2, seguinte.

Quadro 2: Padrões de Motivação e tipos de comportamento produzido

Incentivos/padrões de motivação	Tipos de comportamento produzido
1. Obediência à lei <ul style="list-style-type: none"> • Aceitação da autoridade da legitimidade dos regulamentos organizacionais ou da força externa para impor a obediência às regras 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceitação da quantidade mínima de trabalho pode produzir o absentismo
2. Satisfação instrumental <ul style="list-style-type: none"> • Sistema geral de recompensas • Recompensas individuais • Aprovação dos líderes • Aprovação aos pares 	<ul style="list-style-type: none"> • Subida possível na produtividade • Redução no absentismo e turnover • Subida possível na produtividade • Possível redução no turnover e no absentismo • Possível decréscimo no turnover e no absentismo • Possível subida na produtividade • Possível decréscimo no turnover e no absentismo • Possível subida na produtividade (ou possível descida)
3. Auto-expansão <ul style="list-style-type: none"> • Identificação e satisfação com o trabalho e as tarefas 	Alta produtividade <ul style="list-style-type: none"> • Diminuição do absentismo
4. Internacionalização dos objectivos da organização <ul style="list-style-type: none"> • Autoidentificação com os valores da organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Subida da produtividade • Comportamento espontâneo e inovador • Redução do turnover e absentismo

Fonte: Adaptado de Rocha (2007)

2.1.3.7. Teorias de Processo

Segundo Rosa (1994), as teorias de processo focam-se nos processos cognitivos. Têm por objectivo explicar o processo pelo qual a conduta se inicia, se mantém e termina. Ou seja, dão ênfase a um conjunto de elementos psicológicos subjacentes ao comportamento humano, isto é, como ele é despoletado, direccionado e sustentado Galhanas (2009), resume as teorias de processo e os respectivos pressupostos no quadro 3, que se segue.

Quadro 3: Resumo das Teorias de Processo e dos seus pressupostos

Autor	Descrição
Admas (1963)	Enfatiza a percepção pessoal do individuo sobre a razoabilidade ou justiça relativa na sua relação laboral com a organização
Vroom (1964)	Sugere que a motivação depende da expectativa que o individuo tem em ser recompensado face ao trabalho desempenhado.
Porter e Lawler (1968)	Considera quatro variáveis que condicionam a motivação: o esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação
Locke (1968)	Defende que a maior fonte de motivação reside na fixação de objectivos específicos e difíceis de atingir.

Fonte: Galhanas (2009)

2.1.3.8. Teoria das Expectativas de Victor H. Vroom

Em 1964 Victor Vroom propôs a teoria voltada para o ambiente de trabalho onde identifica relações entre variáveis que explicam o comportamento das pessoas no trabalho. A teoria defende que o indivíduo tem jogos diferentes dos objectivos e podem ser motivados se tiverem determinadas expectativas (Eduardo, 2007).

Na perspectiva de Cavalcante et al. (2007) e Telles (2004) citado por Eduardo (2009) a teoria de expectativa defende que a motivação é vista como função de três componentes (i) Expectativa, (ii), Instrumentalidade e, (iii) Valência.

Para Lopes (2012), os trabalhadores, para esta teoria, não agem apenas devido aos seus impulsos interiores e das necessidades não atendidas ou ainda devido à aplicação de recompensas ou punições. Continuando, o autor defende que as pessoas devem ser vistas como indivíduos pensantes cujas crenças, percepções e estimativas de possibilidades influenciam os seus comportamentos, tratando-se desse modo de um modelo que tem por objectivo valorizar a dignidade humana.

Como se pode observar na Figura 3, esta teoria defendida por Vroom, explica a expectativa num processo em que se estabelece uma relação de três elementos: esforço, desempenho e recompensa (Rocha, 2007).

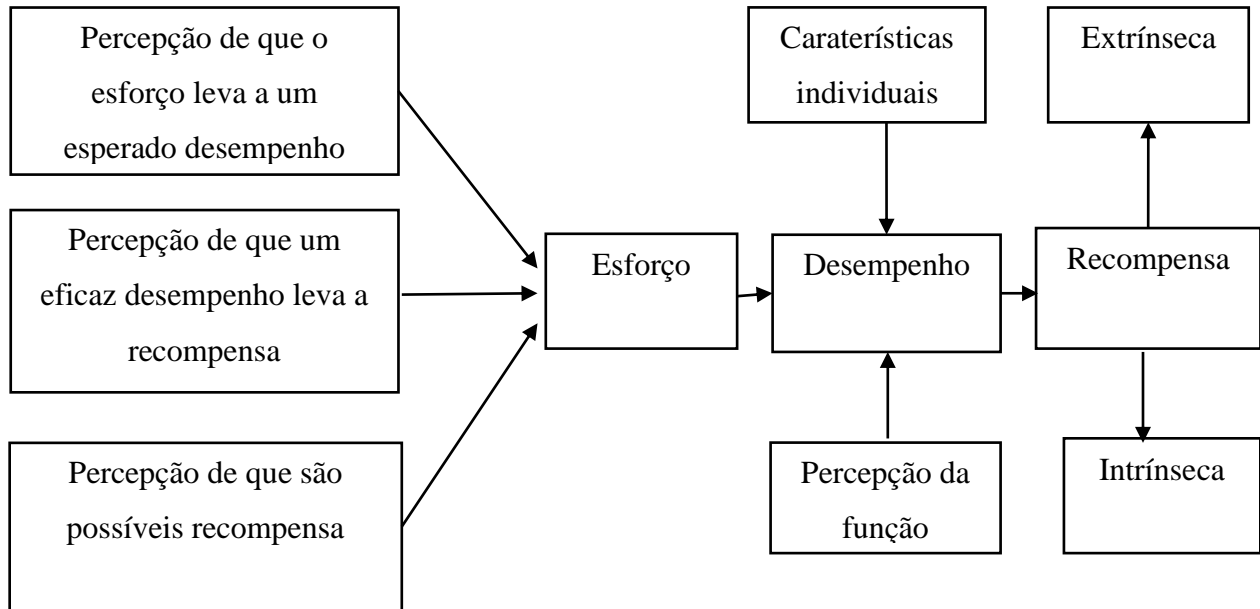


Figura 3: Teoria da Expectativa

Fonte: Lopes (2012) adaptado de Rocha (2007).

A teoria reconhece que não há um princípio universal que explique as motivações de todos, mas, no entanto, ajuda a explicar porque muitos trabalhadores não estão motivados no seu trabalho (Moreira, 2002).

2.1.3.9. Teoria Multifatorial de L. Porter e E. Lawler

Segundo Lopes (2012), os autores Porter e Lawler, no seu modelo explicativo da motivação, incorporaram quatro variáveis: esforço, desempenho, recompensas e a satisfação, tal como demonstra a figura 4.

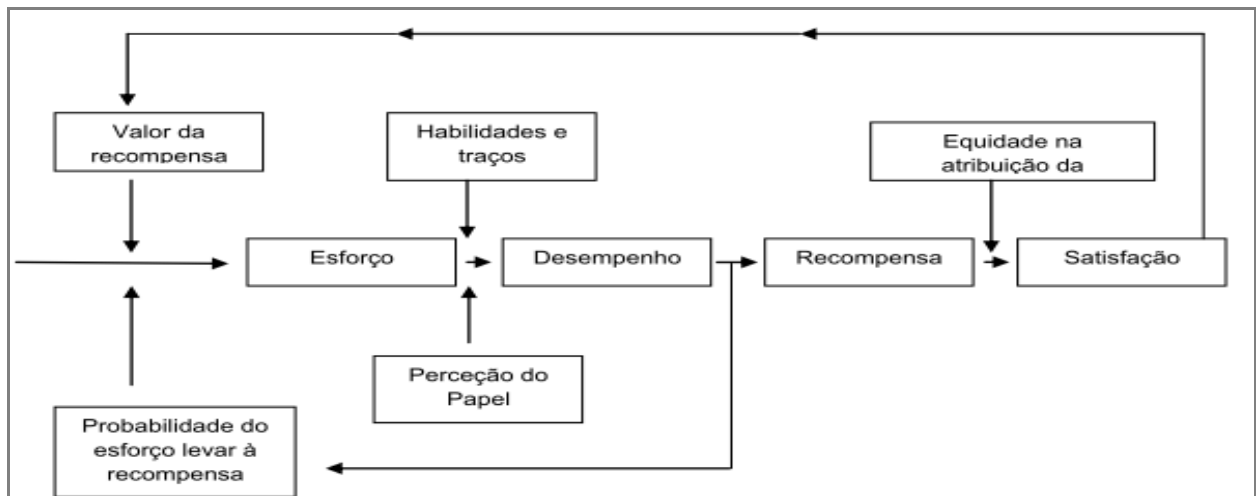


Figura 4: Modelo de Motivação de Porter e Lawler

Fonte: Rocha (2007)

O esforço é o nível de energia que um indivíduo coloca numa determinada actividade, dependendo de dois factores: (i) o valor que o indivíduo põe numa dada recompensa e, (ii) a percepção de que um dado esforço leva a uma dada recompensa.

O esforço ainda depende da expectativa ou probabilidade de que um dado esforço produza um dado desempenho e que esse desempenho resulte em algo desejado (Rocha, 2007).

Segundo Rocha (2007; p. 84), “a performance pode ser afectada por vários factores como sejam a cooperação dos outros, de dados procedimentos da organização. Internamente são importantes a autoestima, a percepção do seu papel e experiências passadas”. As recompensas podem ser intrínsecas ou extrínsecas e dependem do desempenho.

Este modelo, segundo Lopes (2012), assinala a relação entre rendimento, satisfação e recompensas, destacando a importância de que os trabalhadores devem ter tarefas adequadas, de acordo com as suas habilidades.

Segundo Chiavenato (1999), Lawler nos seus estudos sobre a motivação, encontrou fortes evidências de que o dinheiro pode motivar o desempenho e desencadear determinados

comportamentos, como companheirismo e dedicação à organização. No entanto, o dinheiro, por si só, tem apresentado pouca potência motivacional, pelo facto das organizações fazerem uma aplicação incorrecta.

2.1.3.10. Teoria da Equidade de Adams

Lopes (2012), defende que o comportamento humano se orienta pela percepção pessoal, portanto de cada um, sobre a razoabilidade ou justiça referente a um contexto laboral, comparando o seu desempenho e os respectivos benefícios com o desempenho e benefício dos outros em situações idênticas (marcos de referência).

Não se pretende com esta teoria uma igualdade de situações, mas antes a equidade em que os indivíduos são recompensados em função do mérito e da percepção que desenvolve sobre o conceito.

Segundo Lopes (2012), os indivíduos tendem a desenvolver comportamentos de forma a atenuar as desigualdades percebidas, esforçando-se menos ou exigindo mais recompensas, de uma forma mais ou menos consciente.

No caso de um funcionário perceber que existe iniquidade, pode optar por uma das seguintes alternativas de comportamento, tal como refere Chiavenato (1999; p. 605):

Modifica as suas contribuições reduzindo o seu esforço no trabalho; altera as recompensas recebidas mantendo a quantidade de produção e reduzindo a qualidade do trabalho ou reclamando a recompensa recebida; modifica os pontos de comparação, tentando encontrar meios que façam com que a situação pareça melhor e, modifica a situação transferindo-se de função ou saindo da organização.

Os esforços das pessoas para manter a equidade podem assumir várias formas, como por exemplo, mudar os seus *inputs*, aumentando ou diminuindo a quantidade ou qualidade do seu trabalho (Rocha, 2007).

Quadro 4: Resumo das teorias de expectativa, multifactorial e equidade

Teoria	Autor	Pressupostos
Teoria de expectativa	Victor H. Vroom	Não há um princípio universal que explique as motivações de todos, daí que as pessoas devem ser vistas como indivíduos pensantes cujas crenças, percepções e estimativas de possibilidades influenciam seus comportamentos
Teoria Multifatorial	Porter e Lawler	A motivação é determinada pela relação que existe entre rendimento, satisfação e recompensas, destacando-se a importância de os trabalhadores terem tarefas adequadas as suas habilidades
Teoria de equidade	Adams	O comportamento humano orienta-se pela percepção pessoal de cada um, comparando o seu desempenho e os respectivos benefícios

Fonte: Adaptado de Rocha (2007)

2.1.4. Incentivos laborais

De acordo com Simão (2014:21), “os incentivos são componentes variáveis do salário de natureza material, que pretendem recompensar elevados desempenhos, visto que são atribuídos quando um trabalhador alcança ou supera um conjunto de objectivos previamente fixados, por acordo entre a empresa e o mesmo”.

Segundo o mesmo autor, os incentivos, estimulam comportamentos alinhados com os objectivos da empresa, bem como a retenção e a motivação das pessoas com elevadas competências e capacidades. Os incentivos de grupo são os mais comuns, pois as empresas reconhecem, cada vez mais, a importância do trabalho em grupo em relação à sua produtividade.

A principal vantagem dos incentivos é a sua capacidade de alinhar os esforços das pessoas com os objetivos da empresa, de modo a alcançar-se os resultados organizacionais, além de que, a sua flexibilidade permite que a organização estabeleça a sua política de remuneração variável de acordo com os seus objetivos e com a volatilidade do mercado (Simão, 2014:22).

Na classificação de Simão (2012), os incentivos podem ser financeiros e não financeiros:

(i) Incentivos financeiros

Os incentivos de ordem financeiros podem ser directos ou indirectos. Os principais incentivos financeiros directos, para além do salário, são as comissões e os prémios, sendo estes pagos em função dos resultados atingidos pelo colaborador, que normalmente correspondem aos objectivos individuais. Os incentivos financeiros indirectos consistem em prémios não monetários, como é o caso de aumento de férias, seguros de vida, seguros de saúde, entre outros.

(ii) Incentivos não financeiros

Estes incentivos não são considerados financeiros por inteiro, visto não haver qualquer transacção monetária entre a empresa e o trabalhador. Dizem respeito a factores que afectam directamente a satisfação dos colaboradores, tais como promoções como oportunidade de crescimento na empresa, formação para adquirir novas capacidades, segurança no local de trabalho, reconhecimento perante colegas, presença em jantares ou eventos relevantes da organização. O reconhecimento de um bom desempenho e a atribuição de responsabilidades acrescidas são incentivos não-financeiros, que os colaboradores tendem a apreciar, tornando-os motivados e cada vez mais empenhados nas suas funções, contribuindo, conseqüentemente, para o aumento da produtividade da empresa, bem como para o seu sucesso.

O incentivo, seja material ou emocional é aplicado nas organizações para conseguirem de seus funcionários maior empenho em suas tarefas e um conseqüente desempenho melhor em busca dos objectivos organizacionais (Brandalise e Bonafin, 2010).

A organização deve adoptar critérios de qualidade e não se basear só em incentivos, como melhorar o ambiente de trabalho, garantir o desenvolvimento profissional e a continuidade operacional da entidade, aumentar o poder de competição à empresa, optimizar o atendimento aos clientes, elevar a ética e moral empresarial e o bem-estar profissional (Brandalise e Bonafin, 2010).

CAPÍTULO III

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

No presente capítulo são apresentadas as linhas metodológicas que nortearam o estudo.

3.1. Classificação quanto ao objecto da pesquisa

A pesquisa quanto ao objecto é exploratória e descritiva na medida em que, através da descrição e estabelecimento da relação entre critérios de atribuição de incentivos laborais e a motivação, trouxe-se uma visão acerca da influência que esses critérios podem ter na motivação dos trabalhadores, no caso da Home Center, em Maputo.

Gil (2008), lembra que as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objectivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado facto sendo realizadas especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e se torna difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Já as descritivas têm como objectivo primordial a descrição das características de um fenómeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. Tanto como as exploratórias, são habitualmente realizadas por pesquisadores sociais.

3.2. Classificação quanto à natureza

Para o presente estudo interessou-nos analisar a influência dos critérios de atribuição de incentivos laborais na motivação dos montadores do sector de Expedição da Home Center

Parte-se do princípio de que a motivação, sendo uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano, é quem determina os níveis de desempenho pessoal e profissional, não obstante serem os factores ou causas impulsionadoras, diferentes para cada individuo.

Assim, tendo em conta o tipo do tema que basicamente é constituída de um fenómeno socialmente construído e a colecta de dados sido feita a partir de uma interação social entre o

pesquisador e o fenómeno estudado com base nas técnicas de entrevistas e observação, entende-se que a natureza da pesquisa é também qualitativa.

3.3. População e amostra

Lakatos e Marconi (2003) definem a população ou universo a totalidade das pessoas ou objectos dos quais se necessita de informação enquanto a amostra representa uma parcela convenientemente seleccionada do universo (população), isto é, é um subconjunto do universo. Para esta pesquisa foi aplicada uma amostragem não probabilística intencional que segundo Freitas e Prodanov (2013), consiste em seleccionar um subgrupo da população que com base nas informações disponíveis, possa ser considerado representativo onde o pesquisador se dirige intencionalmente a grupo de elementos dos quais deseja saber a opinião.

Assim de diversos grupos existentes na empresa Home Center, o pesquisador escolheu o grupo de montadores que fazem parte do sector de expedição por ser o grupo que procede com a montagem do material mobiliário que posteriormente é entregue aos clientes. Portanto é o sector responsável em assegurar que as orientações constantes dos catálogos sejam cumpridas e desta forma sejam montadas os objectos mobiliários em causa.

3.4. Técnicas de colecta de dados

Relativamente as técnicas de colecta de dados, o estudo privilegiou as seguintes:

3.4.1. Pesquisa bibliográfica

Aplicou-se a pesquisa bibliográfica para fundamentar a revisão da literatura sobre o tema em questão, por forma a possibilitar um maior entendimento do mesmo. Consistiu na pesquisa e análise de documentos bibliográficos que abordam e explicam as teorias da motivação. Dentre os documentos destacam-se artigos e livros que se debruçam sobre o objecto em estudo e metodologia científica bem como dissertações que igualmente fazem abordagem do tema em dissertação.

3.4.2. Entrevista semiestruturada

Esta técnica, conforme apresentado no apêndice I, em anexo, foi aplicada na colecta de dados junto dos montadores da empresa. Consistiu na formulação de perguntas abertas e fechadas e registo das respostas nos formulários das entrevistas e bloco de notas.

Embora recomendado, como forma mais segura de registo da fala de cada entrevistado, por razões de desconfiança, portanto, segurança imposta pelos inquiridos, as entrevistas não foram gravadas. Contudo, foram garantidos o anonimato e a confidencialidade da informação prestada por cada colaborador arrolado.

Assim, as entrevistas foram feitas no local de trabalho, ou seja, na empresa Home Center. Os entrevistados foram programados e informados com antecedência, de forma a garantir a disponibilidade dos mesmos, tendo sido entrevistados os 28 (vinte e oito) montadores num período temporal de 45 dias.

O objectivo, foi analisar os critérios de atribuição dos incentivos, o grau de satisfação dos montadores do sector de expedição.

Com o desenrolar do processo de entrevista os elementos abrangidos demonstram mais os seus sentimentos, frustrações e expectativas, sendo por essa razão, que a aplicação do método de observação tornou-se auxiliador para a recolha de dados.

3.5. Técnica de tratamento dos dados

A técnica eleita para o tratamento dos dados do estudo, foi a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1977), no âmbito da análise de conteúdo, pode-se distinguir 4 principais técnicas de análise:

- i. *Análise Categorical*: consiste em desmembrar o texto em unidades, em categorias, segundo reagrupamentos semelhantes. É uma análise temática, geralmente descritiva, que em regra é o primeiro passo para a análise de conteúdo.
- ii. *Análise de Avaliação*: tem por objectivo medir as atitudes do entrevistado, tendo em conta as opiniões, os actos ou a sua reacção perante determinados objectos.

- iii. *Análise da Enunciação*: neste tipo de análise é tida a entrevista como um processo e não como um dado. Recorre a entrevistas longas e abertas, desprezando aspectos formais da linguagem.
- iv. *A Análise da Expressão*: esta é uma análise não direccionada para a semântica, para o significado. É uma análise formal e linguística.

A escolha da técnica a aplicar, difere do objectivo e do tipo da pesquisa, bem como dos conhecimentos do investigador.

Assim sendo, de acordo com o intento desta pesquisa, optou-se por tratar os dados recolhidos através da Análise de avaliação.

Esta análise designada de asserção avaliativa por Osgood (1959) citado por Bardin (1977) tem por objectivo, medir as atitudes do locutor quanto aos objectos de que ele fala. A concepção da linguagem em que esta análise se fundamenta é designada de representacional pois representa e reflete directamente aquele que a utiliza, ou seja, visa avaliar atitudes tendo em consideração as opiniões, os actos ou a sua reacção perante determinados objectos.

3.6. Procedimentos teóricos da colecta e análise de dados

Ao longo do desenvolvimento do trabalho, foi-se simultaneamente redigindo todas as informações recolhidas durante a colecta de dados. Após a recolha de informação, realizou-se o tratamento e análise de conteúdos para posterior apresentação e discussão de resultados.

Terminado o processo de realização das entrevistas, fez-se de seguida a pré-exploração do material recolhido, a definição das subcategorias de análise (conforme o apêndice II), considerando que as categorias haviam já sido definidas na estruturação do guião da entrevista e selecção das unidades de análise.

Para cada categoria foram criadas as respectivas subcategorias de acordo com as perguntas e respostas correspondentes. Fez-se o desmembramento do texto em unidades, segundo reagrupamentos semelhantes.

Este procedimento, anterior, permitiu com que se pudesse fazer a interpretação de forma a atribuir, agrupar e comparar o significado dos dados pertinentes obtidos. Assim, estabeleceu-se um contacto com os textos, tendo sido analisadas as mensagens, portanto os respectivos conteúdos e contexto.

Finalmente, fez-se a apresentação dos dados recolhidos, fazendo-se a sua análise e respectiva discussão.

3.7. Caracterização da População e amostra

A unidade empírica de análise, ou seja, a Home Center,Lda tem em Maputo o total de 198 (cento e noventa e oito) Colaboradores, nos mais diferentes níveis de enquadramento e actividades. Para o presente estudo foi definida a unidade produtiva denominada sector de expedição. Este sector a data do estudo contava com o total de 28 (vinte e oito) montadores, todos o sexo masculino, os quais constituíram a amostra, ou seja, por se tratar de um grupo pequeno o autor optou por entrevistar todos os elementos que fazem parte.

A amostragem da pesquisa é não probabilística intencional. Este tipo de amostragem, requer considerável conhecimento da população e do subgrupo seleccionado. O pesquisador se dirige intencionalmente a grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião (Freitas e Prodanov, 2013).

Foi neste âmbito em que o autor conhecendo os subgrupos de trabalhos existentes na empresa decidiu escolher e entrevistar os montadores, por serem uma das partes mais importante da produção da empresa que deve assegurar a satisfação e conquista de clientes com montagens de qualidade.

No que diz respeito a nível de escolaridade, a maior parte dos colaboradores possui 5ª Classe, estando os restantes entre a 7ª e 10ªclasses. Entende-se que isto pode- se justificar pelo facto de a empresa, para esta categoria, não observar a questão de nível de escolaridade como requisito no processo de contratação.

Os entrevistados na sua maioria, isto é, 65% vive no município da Matola e a restante parte, vive na Cidade de Maputo e distrito de Marracuene, respectivamente.

No que tange a antiguidade na empresa, 29% deles ingressaram na Home Center,Lda em 2004, 25% em 2006 e as restantes percentagens, correspondem aos que entraram respectivamente nos anos 2007, 2008, 2009 e 2010. Isto significa que, 96.5% dos entrevistados, tem mais de 10 anos a trabalhar na empresa.

De seguida, encontra-se exposto um quadro resumo sobre as características sócio - demográficas da população envolvida no estudo.

Tabela 1: Distribuição de dados sócio-demográficos por ano de ingresso

Ano de Ingresso	Indicador sócio-demográfico							
	Faixa etária			Lugar de residência		Nível de escolaridade (Classe)		
	20-30	31-41	42-52	C.Maputo	C.Matola	5 ^a	7 ^a	10 ^a
2003		2	2	1	3	4		
2004		5	3	3	5	5	3	
2005		1	1		2	2	1	
2006		2	5	1	6	1	2	1
2007		1	2	2	1		4	
2008		1	1		2		1	2
2009	1				1		1	1
2010		1			1			

3.8. Limitações do estudo

Uma das limitações que se pode indicar nessa pesquisa é o facto de o autor ser membro da equipa directiva da empresa o que de certa forma terá contribuído para a insegurança dos montadores quanto a sua participação nas entrevistas, pese embora se tenha garantido a confidencialidade dos dados e o anonimato. Entende-se, contudo, que esta situação poderá ter contribuído para uma reduzida abertura dos entrevistados para oferecer suas opiniões sob pretexto de sofrer, eventualmente, represálias.

Por forma a se minimizar o grau de influência, envolveu-se um elemento neutro ou independente da empresa, ou seja, um entrevistador com conhecimento científico do assunto em pesquisa para que pudesse participar no processo de efectivação das entrevistas.

Um outro aspecto a se destacar é o facto de a realização das entrevistas ter levado um período prolongado, ou seja, superior ao efectivamente planificado porque os colaboradores que constituem a amostra terem manifestado indisponibilidade para participar devido ao ambiente de desconfiança instalado na empresa entre os montadores e a direcção da empresa. Esta situação pode ter influenciado para a partilha de informações entre os colaboradores escolhidos e os restantes.

Finalmente um último limitante que se pode citar está ligado ao facto de a maior parte dos entrevistados ter baixo nível de escolaridade. Este facto, de certa forma dificultou a execução das entrevistas na medida em que a capacidade de compreensão dos objectivos da pesquisa exigiu que algumas questões tivessem que ser repetidas para melhor compreensão.

3.9. Caracterização da Unidade Empírica de Análise

A Home Center, Lda é uma empresa moçambicana localizada na Avenida de Angola nº 2356, no Bairro Urbanização, no Município da Cidade de Maputo, fundada em 2002, que tem por finalidade a venda de artigos mobiliários e a sua montagem. A empresa tem um *showroom* com 8.000m², contando com aproximadamente 198 colaboradores especializados.

Trata-se de uma empresa ambiciosa com uma visão de se tornar referência de excelência no mercado moçambicano e modelo de sucesso no sector de comércio de mobiliário e prestação de serviços desta natureza.

3.9.1. Missão

Tornar a aquisição de mobiliário num momento de família e prazer, oferecendo aos Clientes HOME CENTER o melhor que existe num só lugar.

3.9.2. Visão

Ser referência de excelência no mercado nacional e modelo de sucesso no sector de comércio de mobiliário e prestação de serviços.

3.9.3. Valores

- Excelência no atendimento;
- Qualidade;
- Atitude;
- Confiança;
- Persistência e Inovação;
- Ética e Transparência.

3.9.4. Estrutura organizacional

No que diz respeito a estrutura organizacional, a Home Center tem o sector de Administração, Logística, Património, Stock, Financeiro e Recursos Humanos. Cada um destes sectores tem um subsector, conforme a Figura 5.

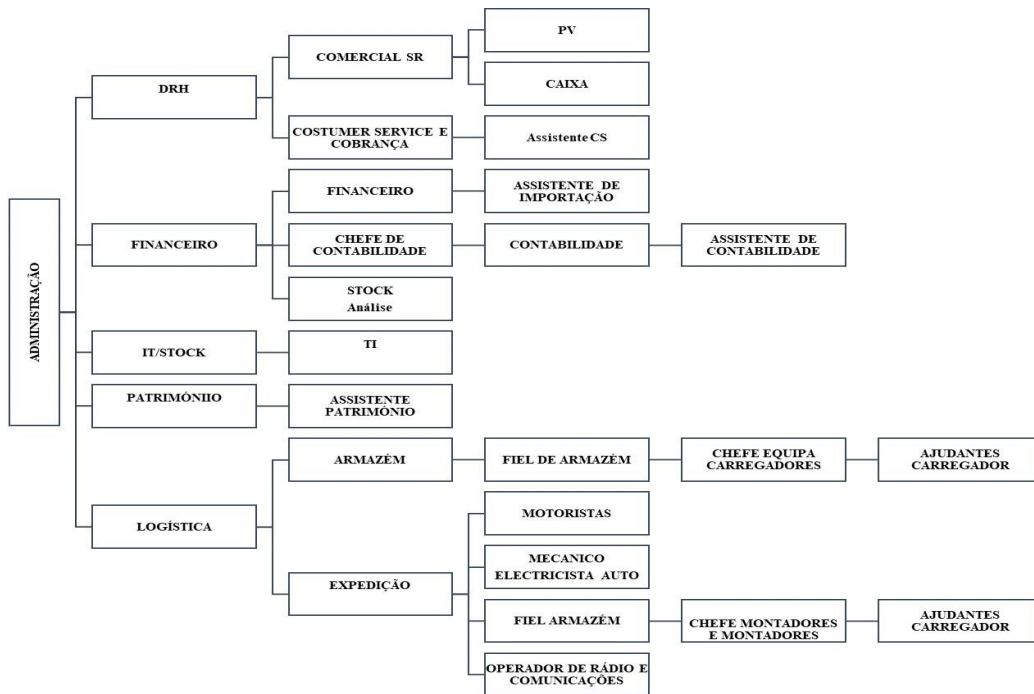


Figura 5: Estrutura organizacional da Home Center

3.10. Questões éticas

A participação dos montadores como entrevistados da pesquisa, foi de forma voluntária após sensibilizados sobre os objectivos da pesquisa. As entrevistas foram feitas individualmente em local em que outros montadores não tivessem acesso ou oportunidade de acompanhar as respostas do colega que estivesse a ser entrevistado. Este elemento foi importante para salvaguardar a privacidade nas respostas e na influência de respostas.

O pesquisador comprometeu-se em assegurar que as informações fornecidas fossem absolutamente confidenciais e anónimas e usados exclusivamente para fins de investigação científica. Para tal, envolveu um elemento extra na sua recolha que não tem nenhuma ligação com a empresa. Depois de este ser treinado para uma correcta interpretação e entendimento do alcance das perguntas da pesquisa, assumiu o papel de entrevistador.

O objectivo foi de dar maior confiança aos entrevistados para que pudessem responder as perguntas feitas de forma confiante e segura sobre a finalidade das informações dadas.

CAPÍTULO IV

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base no guião de entrevistas semiestruturadas, foram inquiridos 28 (vinte e oito) montadores afectos ao sector de expedição da Empresa Home Center, Lda. Os dados que de seguida são apresentados, foram organizados de acordo com as três categorias de análise definidas obedecendo a estrutura do guião referenciado, conforme o Apêndice I. Sendo assim, as variantes que são apresentadas, compreendem a seguinte sequência:

1) Atribuição de incentivos

- ii. Incentivos dados pela empresa;
- iii. Critérios de atribuição de incentivos;
- iiii. Comunicação da empresa em relação aos incentivos;

2) Satisfação com os critérios de atribuição de incentivos

- ii. Grau de satisfação;
- iii. Eficácia dos critérios;

3) Motivação no trabalho

- ii. Motivação geral;
- iii. Satisfação das necessidades fisiológicas;
- iiii. Satisfação das necessidades de segurança;
- ivi. Satisfação das necessidades sociais;
- vi. Satisfação das necessidades de estima;
- vii. Satisfação da auto-realização;
- viii. Equidade das recompensas;
- viiii. Fixação dos objectivos;

4.1. Apresentação dos Resultados

Neste subtítulo, é apresentada a descrição geral dos dados obtidos com base nas entrevistas efectuadas e circunscritas as variáveis anteriormente referenciadas.

4.1.1. Atribuição de incentivos

i. Incentivos dados pela empresa

Os entrevistados, que são montadores que fazem parte do sector de Expedição da empresa Home Center, declararam existir um único incentivo dado pela empresa num período quinzenal, que é resultado de junção de dois tipos de incentivos que existiam anteriormente, nomeadamente: (i) incentivo quinzenal; (ii) bónus mensal.

Houve uma redução nas quantidades, ou seja, nos tipos de incentivos que eram dados entre antes e o depois do período em análise nesta pesquisa, visto que no passado o trabalhador do sector de expedição dependendo da satisfação dos critérios que eram estabelecidos, tinha como benefícios as refeições diárias, a cesta básica quinzenal, subsídio de saúde mensal, cabaz, subsídio de Natal (décimo terceiro mês) e prémio anual, enquanto na actualidade apenas é atribuído um e único incentivo quinzenal.

ii. Critérios de atribuição de incentivos

Os entrevistados, apontaram quatro critérios usados para a atribuição do incentivo que, actualmente, lhes são concedidos pela empresa, nomeadamente: o cumprimento diário das metas pelo grupo de trabalho, erros de montagem, absentismo e comportamento ou relacionamento inter - pessoal.

Com a alteração dos incentivos, também os critérios de acesso alteraram, pois, se anteriormente a atribuição era baseada através de uma tabela classificativa do primeiro até ao sexto classificado para um total de 16 (dezassex) equipas constituídas por 3 elementos cada, actualmente todos têm

acesso, bastando satisfazer os critérios indicados e o acesso ao bónus máximo, sendo que depende da satisfação total dos critérios.

iii. Comunicação da empresa em relação aos critérios de atribuição de incentivos

Todos entrevistados foram unânimes em afirmar que a direcção da empresa tem dado informação e explicação aos montadores sobre os critérios que usa para atribuir incentivos.

4.1.2. Satisfação com os critérios de atribuição de incentivos

i. Grau de satisfação

Quando questionados quanto a satisfação relativamente aos critérios usados para a atribuição dos incentivos, 15 (quinze) participantes que representam 53.6%, portanto metade dos participantes, mostrou-se razoavelmente satisfeita por considerar ser um valor necessário que se acrescenta ao valor do salário, ajudando, conseqüentemente, a suprir algumas necessidades.

Contudo, 12 (doze) entrevistados que representam 42.9% do universo, mostraram-se satisfeitos com o valor do incentivo que é dado, sendo da opinião de que deveria ser acrescentado ou mesmo se reduzir as penalizações para se ter o seu acesso na sua totalidade. Finalmente 4% dos participantes mostraram-se insatisfeitos com o incentivo e critérios usados para a sua atribuição.

i. Eficácia dos critérios

Questionados sobre a avaliação que fazem aos critérios usados para a atribuição dos incentivos, 39.3%, isto é 11 (onze) montadores responderam que os critérios de atribuição dos incentivos não são os ideais destacando o critério de erro de montagem. Acrescentaram que se deviam definir critérios de avaliação que enfatizassem o historial de cada colaborador relativamente aos antecedentes sobre o cometimento de tais erros, de modo que pudesse ser conferido o grau de culpabilidade dos montadores, condição para efectiva culpabilização.

Outro aspecto que justifica as suas posições, de não satisfação total com os critérios de atribuição do incentivo, é o facto de o cumprimento das metas diárias não estar sujeita a hora de saída, mas

apenas a hora de entrada. Na opinião destes 11 entrevistado, independentemente do cumprimento de metas, devia haver uma hora diária fixada para o encerramento do período laboral. É de salientar que este critério resulta dum acordo colectivo de trabalho entre a direcção da empresa e os trabalhadores, definido no contexto da alteração do figurino dos critérios de atribuição de incentivos inicialmente regulamentados.

4.1.3. Motivação no trabalho

i. Motivação Geral

Quando questionados sobre as suas motivações, 85.7% entrevistados, isto é, 24 (vinte e quatro) montadores destacaram sentirem-se motivados e estimulados pelo trabalho que fazem, embora tenham referenciado alguns aspectos de desmotivação tais como, a falta de aumento salarial por longo tempo, exiguidade de meios de transporte para o deslocamento no campo e outros meios básicos de trabalho (uniforme).

Embora os entrevistados, tenham declarado sentirem-se motivados com as perguntas relativas a necessidade, foi possível, contudo, constatar-se que a situação real não é a que declararam. Há um descontentamento massivo e insegurança quanto a possibilidade de irem para o desemprego.

i. Satisfação das Necessidades Fisiológicas

Também conhecidas como de sobrevivência, constituem o nível básico da hierarquia e abrangem necessidades tais como: vestuário, abrigo, alimento, desejo sexual, sono, entre outras necessidades orgânicas, que fazem são intrínsecas a cada individuo deste sua nascença. De acordo com Dandaro et al. (2013), no local de trabalho estas necessidades fazem podem estar vinculadas as componentes remuneratórias, ou seja, salário e outros benefícios directos e indirectos.

Questionados sob a perspectiva de trabalho como propõe o autor anteriormente citado, 9 entrevistados que representam 32% do total dos 28 entrevistados, declararam sentir-se satisfeitos, enquanto a maioria isto é 68%, significando 19 (dezanove) entrevistados, refere não se sentir

satisfeito, razão pela qual a questão do incremento salarial foi apontada como influenciadora da desmotivação.

ii. Satisfação das Necessidades de Segurança

Dada a situação actual que o país vive relacionado com a crise económica e financeira a questão de segurança do emprego tornou-se um assunto sensível aos entrevistados. Eles referiram temer o desemprego, tendo em conta que em 2014 eram 48 (quarenta e oito) montadores, mas, actualmente são 28 (vinte e oito), o que significa que houve redução em 58%.

iii. Satisfação das Necessidades Sociais

O bom relacionamento que existe entre os colegas foi um ponto de concordância total entre os entrevistados até porque o trabalho em equipa tem sido o apanágio do quotidiano no sector. Relativamente ao relacionamento com a chefia, a maioria considera de bom, embora existam casos isolados ligados a conflitos de processo.

iv. Satisfação das Necessidades de Estima

Do universo dos entrevistados isto é 28 (vinte e oito) que representam 90%, apontam haver falta de valorização e reconhecimento do seu trabalho porque no seu entender não tem havido facilidades de compra e nem modalidades acessíveis de pagamentos de alguns artigos vendidos na empresa e outros apoios sociais a favor dos mesmos.

Contudo no que tange à autoestima, confiança e admiração pelos outros, todos são unânimes em afirmar que se sentem satisfeitos.

v. Satisfação de Auto - Realização

No que se refere a esse ponto, todos entrevistados mencionam que a empresa não necessita das competências específicas e o seu progresso profissional está dependente das tecnologias de fornecedores do exterior do país, ou seja, dos novos modelos de artigos que vão ser lançados ao nível do mercado internacional.

vi. Equidade das Recompensas

No que tange a equidade no valor do incentivo, todos os entrevistados declararam ser proporcional ao trabalho que fazem podendo simplesmente variar, por um lado de acordo com as infrações que cada um cometeu ligadas a pontualidade, assiduidade no posto de trabalho, cumprimento de metas e erro de montagem e, por outro lado, de acordo com a antiguidade na empresa e a categoria que possui no sector, o que no seu entender é justo que nesse contexto varie.

vii. Fixação dos Objectivos

A atribuição dos incentivos na empresa, depende do cumprimento das metas daí que ao nível da empresa são fixados objectivos por atingir e neste contexto os entrevistados foram unânimes que na empresa esse ponto é observado diariamente. No que tange a sua participação nos objectivos (ordem de serviço), afirmam que todos participam na medida em que cumprem com as metas de montagens definidos diariamente. Quanto a fixação de objectivo de entrega, asseguraram que não participam na sua definição, na medida em que os mesmos resultam do volume de vendas comerciais.

4.2. Análise e Discussão dos Resultados

Com base nos dados recolhidos através das entrevistas e com auxílio dos referenciais conceptuais e empíricos, faz-se neste subcapítulo a análise e discussão dos resultados.

4.2.1. Critérios de atribuição de incentivos

Os incentivos dentro da organização estão enquadrados no sistema de recompensa³ usado. Rosa (2012; p. 13), considera incentivos, “componentes variáveis de salário de natureza material, que podem ser de curto ou longo prazo e que pretendem recompensar elevados desempenhos”.

Segundo a autora, eles são atribuídos quando um trabalhador alcança ou supera um conjunto de objectivos inicialmente definidos, por acordo entre a empresa e a mesmo com finalidade de estimular comportamentos alinhados com os objectivos da empresa, bem como reter e motivar pessoas chaves.

Na empresa Home Center, em Maputo, é actualmente atribuído aos montadores; um incentivo quinzenal num valor monetário, que vai variando de acordo com a antiguidade na empresa e categoria.

A atribuição desse incentivo é realizada em grupos de trabalhos, sujeito a critérios como o cumprimento das metas diárias, erros de montagem, absentismo e comportamento interpessoal.

Particularmente, o critério de metas está definido em 40 entregas diárias nos municípios da Cidade de Maputo e Matola. Os outros locais onde tem se feito entrega são o distrito de Boane e Marracuene, sendo que a mesma é feita duas vezes por mês.

³ Segundo Camara (2000; p.:87) citado por Rosa (2012; p. 10), o sistema de recompensas é “o conjunto de instrumentos de natureza material e imaterial que constitui a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Ele tem por objectivo atrair, reter e motivar trabalhadores de elevado potencial, reconhecendo que as pessoas são as principais e maior recurso das organizações. Ele deve ser divulgado aos seus trabalhadores e que constitua, por si só, uma vantagem competitiva para a empresa. Igualmente deve ser justo da maneira que seja bem aceite e compreendido pelos trabalhadores (Rosa, 2012; p. 11).

A meta de 40 entregas diárias, é realizada por 8 grupos de 3 elementos e um de 4. Sendo assim, o grupo de 4 é aquele que é atribuído o maior volume de montagens. Contudo, essa meta em alguns grupos, embora seja concluída na sua totalidade, em algumas ocasiões os montadores reclamam o factor tempo na medida em que vai para além das horas normais de trabalho.

O absentismo, erros de montagem e comportamento inter-pessoal são outros critérios que determinam o acesso ao incentivo.

No caso de incumprimento dos critérios de atribuição do incentivo, os infractores são penalizados com 20% de desconto no valor referente ao incentivo por cada infracção cometida.

4.2.1.1. Avaliação do desempenho dos montadores no contexto dos critérios

Como foi amplamente referido no presente trabalho, existem critérios de avaliação para a atribuição de incentivo na Home Centre Ltd. feita na primeira quinzena do mês seguinte após a verificação do seu cumprimento.

Para o critério de cumprimento diário de metas de montagem pelo grupo de trabalho, a sua verificação é feita com base nas montagens constantes da folha de ordem de serviços que normalmente, são destruídos por meio de sorteio, dos grupos de trabalhos presentes.

Relativamente ao critério de erro de montagem, cabe ao supervisor a competência de avaliar o grau do erro tendo em consideração os princípios definidos no catálogo orientador do fabricante. Contudo, quando se verifica que o erro foi causado por falta de observância das orientações constantes do catálogo, o grupo de trabalho é penalizado em 20% do incentivo global.

O absentismo e assiduidade são verificados com base no marcador electrónico instalado no sector de expedição para controlar as entradas e saídas. Igualmente, para a verificação deste critério, faz-se a chamada, todas as manhãs, na secção de anúncio do plano diário, sendo nesta ocasião que se percebe da presença ou ausência de determinado colaborador.

Ao colaborador que cometer falta injustificada é penalizado em 20% em cada infração e ausência por dispensa autorizada pelo seu superior hierárquico para tratar assuntos do seu interesse, é deduzido 5%.

Finalmente o critério de comportamento ou relacionamento interpessoal, embora seja raro a sua aplicação devido a ocorrência ocasional de situações de mau comportamento, a sua aplicação depende da anotação que o controlador chefe faz e apresenta na secção de distribuição de tarefas diárias ao chefe de expedição.

Importa referir que a falta de respeito ao seu superior hierárquico e/ou seu colega é também penalizado em 20% do seu incentivo.

4.2.2. Satisfação com os critérios de atribuição de incentivos

Para Dandaro et al., (2013), a motivação e satisfação estão ligadas a aspectos psicológicos e de atendimento das necessidades de um indivíduo. Dessa forma para que as pessoas produzam mais e se sintam realizadas é necessário trabalhar a motivação e a satisfação dentro do seu ambiente social, profissional e familiar.

Analisadas as respostas dadas pelos entrevistados referentes a satisfação resultante do incentivo atribuído e os respectivos critérios usados, pode-se constatar que eles não estão totalmente satisfeitos.

A reduzida satisfação relativamente aos critérios de atribuição do incentivo, como já se referiu na apresentação dos resultados, está aliada ao facto de se ter verificado uma redução nos tipos de incentivos e outros benefícios que eram dados com efeito a partir de 2003 até 2014. Os benefícios e incentivos dados na empresa nesse período, eram diversificados e actualmente somente existe um.

A diminuição de incentivos dados causou por um lado à redução dos níveis motivacionais nos trabalhadores do sector de expedição e, por outro lado, teme-se à extinção total do único ainda existente.

A mudança também se verificou nos critérios usados para a atribuição dos incentivos. Enquanto no período em alusão, funcionava o sistema de competição entre grupos, actualmente todos têm a mesma probabilidade de obter o incentivo desde que satisfaçam os critérios estabelecidos.

Um ponto positivo que se pode destacar neste contexto é o facto de a empresa fazer a comunicação no que tange aos critérios de atribuição dos incentivos o que faz com que os trabalhadores deste sector tenham conhecimento dos critérios usados.

Os entrevistados sugerem quanto a infracção resultante de “erros de montagem”, que se tome em consideração o historial do trabalhador para posteriormente se definir com uma certa equidade e ponderação quanto a graduação da penalização.

O incremento do valor atribuído nos incentivos é um aspecto referido pelos entrevistados pois, na sua opinião, com aumento dos preços de transportes públicos e alimentação, a renda mensal não tem chegado para suprir as suas necessidades básicas, tendo em conta que o mesmo valor é também usado para pagamento de tarifas de transporte público durante as jornadas laborais no processo de montagens de um ponto para o outro.

Apesar de várias opiniões no que tange a satisfação dos critérios de atribuição do incentivo, os entrevistados referem que estão cientes da situação económica e financeira que o país atravessa, da necessidade de existência do mesmo como sistema e pré-condição de garantia para maior competitividade no processo produtivo na empresa.

4.2.3. Motivação no trabalho

Como já se referiu, a motivação é a força que estimula o interesse do indivíduo agir de uma determinada forma e associada a uma determinada necessidade. Cada indivíduo possui motivações próprias que advém de necessidades distintas. A propósito de motivação, Dandaro et al. (2013, p.30) defende que “com o um mundo cada vez mais competitivo nas empresas são exigidos altos níveis de motivação, principalmente, porque funcionários motivados para realizar o seu trabalho proporcionam melhores resultados”.

Nesta secção de resultados, as respostas obtidas e o ambiente apreendido no local de trabalho destes entrevistados, nos levou a constatar que o nível de motivação é baixo como consequência à falta de aumento salarial por longo tempo, exiguidade de meios de transporte para o deslocamento no campo e outros meios básicos de trabalho particularmente em relação ao inadequado tipo de calçado.

A maioria dos entrevistados, isto é, 23 entrevistados que representam 85,7% do total dos 28 (vinte e oito) entrevistados, referem que se sentem motivados pela natureza do trabalho que fazem. Contudo, 7 entrevistados que representam 14,3% do universo diz se desmotivado pelo facto de a empresa não valorizar o trabalho que desenvolvem com brio profissional, devido falta de atendimento das suas preocupações sociais atempadamente facto que tem cultivado um espírito de desconfiança entre a direcção da empresa e os colaboradores deste sector.

Aliás, este facto foi observado durante o período de recolha de dados, pois, inicialmente os montadores não se disponibilizaram a responder as entrevistas desconfiando ser um mecanismo que a direcção da empresa estaria a usar para retirar único incentivo ou mesmo organizar à rescisão do contrato de trabalho. A situação se arrastou por um período de um mês até que a direcção teve que se aproximar junto aos trabalhadores para lhes esclarecer as penumbras que pairavam no seio dos mesmos o que permitiu posteriormente a adesão, portanto responderem as entrevistas embora com algumas resistências, que, entretanto, foram ultrapassadas.

Esta falta de motivação foi analisada pormenorizadamente, através de questões relacionadas aos níveis de necessidades propostas por Maslow que, como desenvolvido no referencial teórico, desenvolveu a ideia de que as necessidades humanas se dispõem numa hierarquia. Essas necessidades são representadas em uma pirâmide de influência no comportamento do homem. Na base da pirâmide encontram-se as necessidades primárias e, na parte superior, as necessidades secundárias.

Começando a análise pela necessidade de sobrevivência ou fisiológica, sobretudo no contexto ligada a vestuário, abrigo e alimento, satisfeitos a partir do salário e o valor recebido do incentivo, foi possível constatar que apenas 5 entrevistados que representam 18% do total dos 28

entrevistados se sentem satisfeitas. Este ponto não foi analisado na perspectiva de ambiente de trabalho, isto porque o trabalho de montadores é feito, principalmente nas casas dos clientes.

Indo para a hierarquia que corresponde às necessidades de segurança, pode-se constatar que 92,8% do universo de 28 entrevistados, temem o desemprego, um facto não só constatado a partir de entrevistas, mas também com base na observação directa, pois, nos primeiros dias que se marcou presença no campo para a recolha de dados, ninguém se mostrou aberto e disponível para participar da entrevista uma atitude demonstrativa de insegurança.

O terceiro nível da pirâmide é referente às necessidades sociais, sendo de destacar que de todas as necessidades esta é representada pelo relacionamento, amizade e compreensão entre colegas.

Com o efeito, constatou-se ser menos controversa entre os entrevistados considerando a satisfação que reina no ambiente de trabalho entre colegas e, informalmente com os seus familiares. Também todos os entrevistados se sentem satisfeitos com o bom relacionamento que têm com a chefia de serviços.

Dandaro et al., (2013, p.33) faz a questão de referir que “as necessidades sociais quando não são satisfeitas, os indivíduos podem apresentar problemas de relacionamento e solidão. Quando satisfeita, a pessoa torna-se menos preocupada consigo mesma”.

A componente da falta de valorização profissional do sector de montagem pela empresa é um factor da desmotivação na empresa. Na totalidade dos entrevistados não se sentem valorizados nem reconhecidos. No entender dos entrevistados, isso se compreende pelo facto de não haver a política de facilidades de pagamentos em artigos vendidos na empresa e outros apoios sociais.

Para além disso, nenhum dos entrevistados reconhece ter sido parabenizado algum dia pelo trabalho que fez/faz apesar de em algum momento ser-lhe imposto pelo trabalho a necessidade de empreender a sua criatividade criativa para superar certos obstáculos ligados ao trabalho de montagem em si.

Sobre a questão de elogiar um trabalhador, Hilion (2011, p. 54) lembra que “é importante que os gestores tenham a noção que elogiar um colaborador por um comportamento desejado, irá motivá-lo a manter essa conduta. É intrínseco do ser humano a necessidade de reconhecimento do seu valor”.

A satisfação dessas necessidades proporciona sentimentos de autoconfiança, valor, poder, capacidade e utilidade. Alcançada a aceitação, o indivíduo procura um *status* especial no grupo, daí que o colaborador quer ser admirado e reconhecido social e profissionalmente (Dandaro et al., 2013, p. 33).

Finalmente, analisa-se as necessidades de auto-realização. O último patamar da pirâmide, refere-se as necessidades mais elaboradas, quando o indivíduo começa a testar o seu próprio potencial e capacidades, almejando actividades profissionais mais desafiadoras e significativas, para fazer uso da criatividade em busca da auto-realização e satisfação pessoal (Idem).

Para este grupo de necessidades, foi difícil medir o grau de necessidades à medida que muitos dos entrevistados mencionaram que a empresa não necessita das competências específicas que adquiriram senão as ligadas a montagem embora reconheçam que são desafiados em alguns casos a usar da sua experiência para resolver certas situações.

Ainda no âmbito de análise das necessidades segundo a pirâmide de Maslow, como última pergunta, foi solicitado à cada entrevistado uma auto- classificação considerando os intervalos de 1 a 5, sendo a nota nº 1 a mais importante e a nº 5 a menos importante necessidade comparativamente às antecedentes.

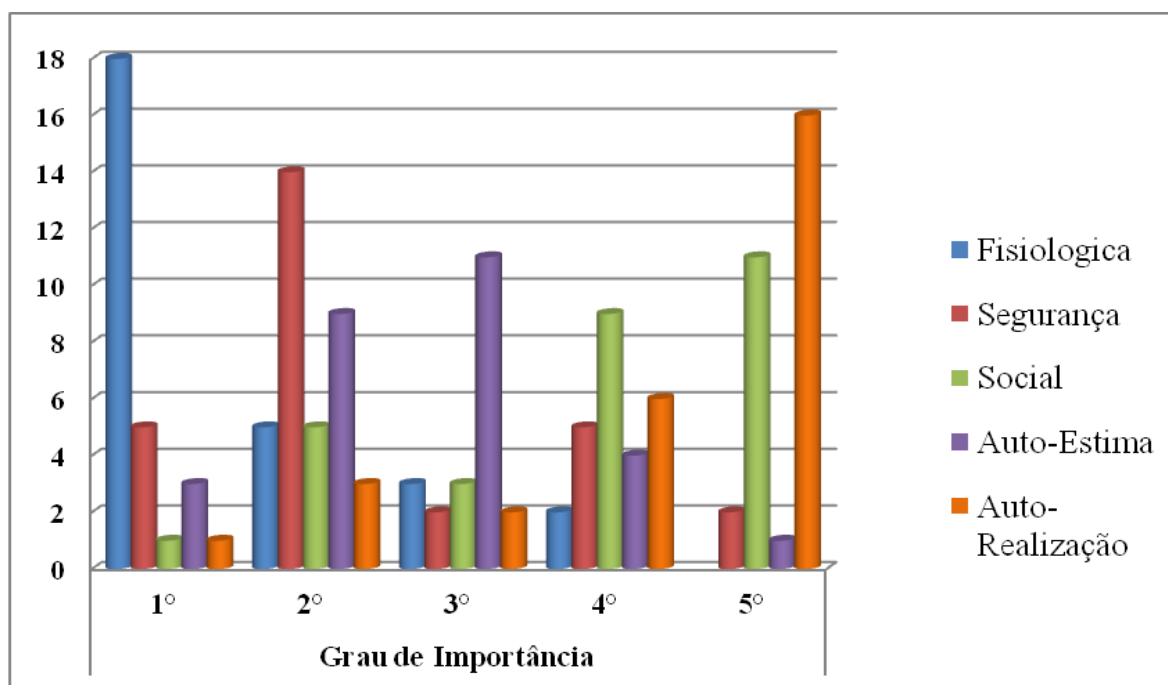
Como pode se observar na tabela 2 e gráfico 1, com os dados já tabulados e classificados para uma melhor análise dos resultados, pode-se constatar que a necessidade fisiológica está em primeiro lugar como mais importante. Segue-se a segurança, depois a auto-estima, em quarto lugar está a social e em quinto lugar a necessidade de auto-realização.

Tabela 2: Grau de importância de cada necessidade

Necessidades	Grau de Importância				
	1°	2°	3°	4°	5°
Fisiológica	18	5	3	2	--
Segurança	5	14	2	5	2
Social	--	5	3	9	11
Auto-estima	3	9	11	4	1
Auto-realização	1	3	2	6	16

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 1: Grau de importância de cada necessidade, segundo os entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa

Assim, fazendo uma comparação com a Pirâmide de Maslow, nota-se a mudança de posição em relação a auto-estima que passa a ocupar a terceira posição substituída a necessidade social que passa para a quarta posição, como se pode observar nas figuras 5 e 6 respectivamente.



Figura 6: Pirâmide de Maslow

Fonte: Adaptado do Chiavenato (2004)



Figura 7: Pirâmide de grau de importância de necessidades dos montadores da Home Center

Fonte: Elaborado pelo autor

O que justifica o cenário da pirâmide pode ser o facto de as necessidades sociais que estão ligadas a relacionamento com colegas, amizade e compreensão estarem já satisfeitas pois, como foi referido anteriormente, é a necessidade que é menos controversa entre os entrevistados na medida em que todos sentem-se satisfeitos pelo bom ambiente reinante entre colegas.

Relativamente as restantes posições de necessidades avançadas na pirâmide de Maslow, são as mesmas identificadas na pirâmide dos montadores da Home Centre.

Terminada a análise, segundo a hierarquia de Maslow, por forma a relacionar o que outras teorias de motivação sugerem, questionou-se aos entrevistados quanto a definição de metas e equidade. Assim, no que se refere à fixação dos objectivos, os entrevistados foram unânimes em afirmar que o seu trabalho, sobretudo para a atribuição do incentivo, está dependente do cumprimento de metas específicas que são definidas para cada grupo de trabalho. Contudo, referem que nem sempre participam na sua definição.

Hilion (2011; p. 25), lembra que

Um factor importante nesta teoria, é a participação na fixação de objectivo, entre o trabalhador e o empregador. Este é útil, pois reduz a resistência para aceitar objectivos difíceis e aumenta aceitação do objectivo, visto o trabalhador estar envolvido, e em concordância, na definição do objectivo a atingir.

Finalmente, quanto a Teoria de Equidade proposta por Adams, os entrevistados novamente foram unânimes em afirmar que existe igualdade no valor recebido nos incentivos podendo apenas variar segundo a antiguidade na empresa e a categoria, mas quanto a dimensão do trabalho feito, é igual.

A Teoria de Equidade de Adams, preconiza que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Portanto, se duas pessoas realizam o mesmo esforço, a recompensa deve ser igual para ambas (Hilion, 2011, p. 21).

CAPÍTULO V

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusões

Este estudo tinha como propósito, analisar a influência que os critérios de atribuição de incentivos na motivação dos montadores do sector de Expedição da Home Center, em Maputo. No primeiro e segundo objectivos específicos pretendeu-se identificar os critérios que a empresa usa para a atribuição dos incentivos bem como avaliar o grau da satisfação dos montadores face a esses critérios.

Recorda-se que a questão de pesquisa, definida no contexto do problema de pesquisa foi *qual é a influência dos critérios de atribuição de incentivos laborais na motivação dos montadores do sector de Expedição da Home Center.*

Relativamente a esta questão pode se constatar apesar de haver consenso sobre a necessidade da sua existência, os mesmos não são de total agrado aos montadores do sector de expedição e por conseguinte não são estimulantes ao trabalho que fazem.

Quanto aos objectivos da pesquisa, foram alcançados na medida em que se identificou os critérios usados na instituição para a atribuição do incentivo e igualmente foi possível perceber o grau satisfação dos montadores do sector de expedição quanto aos critérios de atribuição de incentivos.

Considerando as variáveis eleitas para o desenvolvimento do estudo de campo, mormente as entrevistas realizadas a 28 colaboradores da instituição, apresenta-se as conclusões do estudo.

Relativamente aos critérios constatou-se a existência de um quadro usado na empresa para a atribuição do único incentivo existente, atribuído na primeira quinzena de cada mês, nomeadamente o cumprimento de metas, erros de montagem, absentismo e comportamento interpessoal. Apesar de os critérios serem do conhecimento dos trabalhadores do sector, não

existe consenso no seio dos mesmos em relação à sua satisfação relativamente ao critério de erro de montagem pois, independentemente das circunstâncias que ditam o sucedido e da situação histórica do trabalhador que o cometeu a infracção, os entrevistados conferem que a penalização sempre é accionada.

Quanto ao critério de cumprimento das metas, conclui-se que o seu cumprimento na íntegra acontece porque determina o acesso total do valor estipulado como incentivo já que, o erro de montagem, a sua ocorrência é ocasional e o mesmo acontece em relação às faltas.

Contudo, existe uma percepção no seio dos trabalhadores deste sector que os critérios usados são necessários para que se garanta o cumprimento integral dos objectivos que a empresa almeja alcançar bem como a satisfação dos clientes através de entregas e montagens de mobiliários no tempo definido para o efeito.

No que concerne a motivação dos montadores do sector de Expedição, a conclusão que se tira é de que os mesmos não se sentem integralmente motivados devido a falta de aumento salarial por longo tempo, a exiguidade de meios de transporte para o deslocamento ao campo e outros meios básicos de trabalho.

Com a análise feita, a partir das necessidades que são propostas por Maslow na sua pirâmide de hierarquias, foi possível concluir que as necessidades sociais são as satisfeitas no seio dos montadores do sector de expedição na empresa Home Center, embora não sejam as mais importantes para eles pois tal como propõe Maslow as necessidades fisiológicas continuam a serem de base e ainda não estão satisfeitas.

Se por um lado as necessidades sociais estão satisfeitas, as necessidades de auto-estima, representadas pela valorização e reconhecimento, são as mais carentes ao nível do sector de expedição para os montadores, razão pela qual são apontadas pelos entrevistados como factores de desmotivação.

Um facto interessante que se constatou ligado às necessidades, é a mudança de posições entre necessidades de autoestima e sociais passando a autoestima de quarto lugar na lógica da pirâmide

de Maslow para terceiro lugar na lógica da pirâmide dos montadores da Home Center e a necessidade social é retirada da terceira e passa para a quarta posição.

A razão da mudança das posições, pode ser o facto de as necessidades sociais que estão ligadas a relacionamento com colegas, amizade e compreensão estarem já satisfeitas e as necessidades de autoestima serem as mais carentes, sendo as terceiras mais importantes para os montadores do sector de Expedição da empresa Home Center depois das fisiológicas e de segurança.

A principal conclusão que se tira após a realização da pesquisa é de que na Home Center, particularmente no sector de expedição e para os montadores, os critérios de atribuição de incentivos influenciam para a motivação embora para uma análise completa (já que o incentivo nesta empresa é um e único e não há outros benefícios tais como alimentação subsidiada, transporte e prémios) seja necessário contemplar outros tipos de recompensas intrínsecas e extrínsecas enquadrados no sistema de recompensas tal é o caso do salário fixo, mas também outras recompensas menos visíveis como garantia de segurança no emprego e as formas de reconhecimento.

5.2. Recomendações

Por forma a salvaguardar o bom ambiente na empresa e garantir uma motivação elevada dos trabalhadores de montagem, a partir das constatações aferidas e auxiliando-se no que diz a literatura atinente a matéria de motivação no contexto das organizações, recomenda-se:

- ☞ A necessidade de se introduzir um sistema de contacto directo e regular entre a direcção máxima da empresa e os montadores na medida em que poderão se sentir acarinhados e dessa forma valorizados como parte importante no processo produtivo da empresa;
- ☞ Que se constitua uma equipa de avaliação de casos de erros de montagens para com justiça e equidade possa se determinar o nível de penalização justo que o infractor deverá estar sujeito tendo em conta o grau do erro e a sua causa;
- ☞ Que se melhore as condições de trabalho no que diz respeito ao transporte para o deslocamento no campo entre casas dos clientes e o uniforme com maior destaque a botas e que no processo de sua aquisição sugere-se a necessidade de uma prévia consulta para se evitar o desconforto.
- ☞ Que se pondere o aumento do valor do incentivo desempenho actualmente atribuído ou (re) introdução de outros incentivos tendo em consideração:
 - ii. A antiguidade do trabalhador na empresa;
 - iii. O facto de não haver o aumento salarial a um tempo relativamente longo;
 - iiii. O bom desempenho demonstrado pelo trabalhador e;
 - ivi. O cumprimento dos objectivos estabelecidos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, F.M; Carvalho, G.R; De Moura, R.M (2012). **Sistemas de recompensa e suas influências na motivação dos funcionários: Estudo em uma cooperativa Capixaba.** XX Simpósio de excelência em Gestão e tecnologia, Brasil.
- Andrade, R. M. (2012). **Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química.** Criciúma. Monografia, 52 f (Pós-graduação em gestão empresarial), Universidade do Extremo Sul Catarinense.
- Bardin, L. (1977). **Análise de conteúdo.** Edições 70, São Paulo.
- Batista, A. A.V. et al. (2005). **Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro.** Revista Escolar de Enfermagem, São Paulo.
- Bortolozo, A., Santana, D. D. (2011). **Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho.** 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica.
- Bowditch, J. L., Buono, A. F. (1992). **Elementos de Comportamento Organizacional.** 1ª ed. São Paulo: Pioneira.
- Brandalise, L.T; Bonafin, T. C (2010). **Incentivos Organizacionais e satisfação dos funcionários.** São Cristóvão.
- Carvalho, J. F. et al. (2013). **Qualidade de Vida no Trabalho e Fatores Motivacionais dos Colaboradores nas Organizações.** Minas Gerais: Educação em Foco, Edição nº: 07, Mês / Ano: 09, Páginas: 21-31.
- Cavassani, A. P. et al (2006). **Qualidade de vida no trabalho: factores que influenciam as Organizações.** São Paulo: XIII SIMPEP – Bauru, Brasil, 06 a 08 de Novembro.
- Chiavenato, I. (1995). **Recursos Humanos.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2004). **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Edição Compacta, 7ª. Edição. Editora Campus

- Dandaro, F., Silva, K.F., Fernandes, V.A. (2013). **Motivação como aumento da satisfação e melhoria de desenvolvimento na empresa de materiais rodantes.** Revista eletrônica “Diálogos acadêmico”. v 04, nº1. São Paulo.
- Eduardo, A. (2009). **Factores motivacionais: Um diagnóstico segundo a teoria de Vroom na cooperativa de economia e crédito mútuo dos servidores público do vale do Itajaí Blucredi/SICOOB.** Trabalho de conclusão de Estágio supervisionado do curso de Administração, **Universidade do Vale de Itajaí.** Santa Catarina.
- Freitas, E.C., Prodanov, C.C. (2013). **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2^a Edição. Rio Grande do Sul: Feevale
- Galhanas, C. R. G. (2009). **A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública.**, Dissertação (Mestrado Ciências Empresarias), Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa.
- Gil, A, C. (1999). **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 5^a Edição. São Paulo: Editora Atlas.
- Hillion, C. R. **A Influência da Motivação no Trabalho sobre a Percepção do Risco.** Setúbal, 2011. Dissertação (Mestrado em Segurança e Saúde no Trabalho), Instituto Politécnico de Setúbal.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2003). **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5^a Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Lopes, C. I. C. **Os Factores Motivacionais dos Trabalhadores da Administração Local: estudo de caso de uma Autarquia.** Setúbal, 2012. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos), Instituto Politécnico de Setúbal.
- Maximiano, A. C. A. (2000). **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2^a ed. São Paulo: Atlas.
- Moreira, J. **A importância dos factores motivacionais na produtividade dos colaboradores de organizações esportivas da cidade de Curitiba.** Paraná, 2012. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Extremadura.
- Rocha, J. A. O. (1997). **Gestão de Recursos Humanos.** Lisboa: Presença.

- Rocha, J. A. O. (2007). **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**. 3.^a Edição. Lisboa: Escolar Editora.
- Rosa, A.I.V (2012). **Sistema de recompensas-Estudo de um caso**. Dissertação (Mestrado em Gestão estratégica de Recursos Humanos), Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Rosa, L. (1994). **Cultura Empresarial – Motivação e Liderança (Psicologia das Organizações)**. 1.^a Edição. Lisboa: Editorial Presença.
- Silva, K. F. et al (2013). **Motivação como Aumento da Satisfação e Melhoria de Desempenho na Empresa de Materiais Rodantes**. Revista Eletrónica “Diálogos Acadêmicos” (ISSN: 0486-6266); v. 04, nº 1, p. 23-45.
- Silva, R. O. (2001). **Teorias da Administração**. 1.ed. São Paulo: Pioneira.
- Simão, M.Z. (2014). **Sistema de incentivos e o mercado de trabalho: uma análise na perspetiva dos trabalhadores**. Dissertação (Mestrado em ciências económicas e empresariais especialização em finanças), Universidade dos Açores.
- Sumariva, A. & Ouriques, M. A. (2010). **Qualidade de vida ocupacional dos profissionais de educação física que atuam nas academias de Blumenau SC nas modalidades de musculação e ginástica**. Blumenau.
- Tavares, M. S. R. A. **Motivação e Desempenho dos Funcionários da Administração Pública Cabo-Verdiana Actual**. Lisboa, 2010. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos), Universidade Aberta.

7.APÊNDICES

APÊNDICE I - GUIÃO DA ENTREVISTA

Este guião de entrevista tem como objectivo recolher informação para a realização de um trabalho de Mestrado na área de Gestão de Recursos Humanos com o tema “*Atribuição de incentivos laborais, como factor motivacional: O caso dos montadores do sector de expedição da Home Center*”.

Os dados fornecidos são absolutamente confidenciais e anónimos e serão exclusivamente utilizados para fins de investigação científica.

Agradece-se a sua contribuição

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

- a) *Idade:* _____
- b) *Estado civil:* _____
- c) *Lugar de residência:* _____
- d) *Nível de escolaridade:* _____
- e) *Ano de ingresso na empresa:* __/____/____

CRITÉRIOS DE ATRIBUIÇÃO DE INCENTIVOS

1. A Home Center atribui incentivos aos seus colaboradores, nomeadamente do sector de montagem/expedição? Quê tipo de incentivos a empresa atribui?
2. Quais os critérios que são usados para a atribuição desses incentivos (Exemplo: metas do trabalho, faltas, quebra de um bem)?
3. No caso de não cumprimento dos critérios, o quê que acontece?
4. A direcção tem explicado sobre os critérios que usa para a atribuição dos incentivos? Se sim, refira-se ao facto.

5. Acha que ao longo do tempo os critérios de atribuição dos incentivos, mudaram? Desenvolva.
6. Na sua opinião, o quê devia ser considerado, mas não se observa na atribuição de incentivos?

SATISFAÇÃO COM OS CRITÉRIOS DE ATRIBUIÇÃO DE INCENTIVOS

1. Qual é a sua opinião sobre os incentivos atribuídos? Está satisfeito?
2. Qual as razões de sua satisfação ou insatisfação?
3. Sente que os critérios usados para a atribuição de incentivos são adequados ou justos? Porquê?

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

1. Sente-se motivado para trabalhar? Porquê?
2. Acha que o seu trabalho estimula a trabalhar mais? Porquê?
3. Sente que as condições do local de trabalho, a temperatura, os equipamentos que usam, são as adequadas para que se sinta confortável? Desenvolva.
4. Sente que o tipo de chefia e os objectivos da empresa são as adequadas para que se sinta confortável? Porquê?
5. O quê que lhe motiva no seu trabalho?
 - a) As condições de trabalho
 - b) O salário que é dado
 - c) A segurança e protecção quanto às doenças, desemprego
 - d) O relacionamento com colegas, a amizade, a compreensão
 - e) O amor-próprio, a confiança, a admiração pelos outros
 - f) A oportunidade de usar no máximo as suas capacidades, auto-satisfação
 - g) As condições de trabalho em si?
6. Num intervalo de 1 a 5, diga o que é mais importante para você:
 - a. Salário
 - b. Protecção contra no perigo na empresa (desemprego, doenças)

- c. Amizade com colegas
 - d. Reconhecimento na empresa
 - e. Ter oportunidades de mostrar tudo o que sabe
7. Na sua opinião, os incentivos que são dados são proporcionais ao trabalho? São iguais para todos? Porquê?
 8. A empresa define metas que deve alcançar? Participa na definição dessas metas? Fale sobre o assunto.
 9. Sente que o seu emprego é estável? Teme o desemprego? Porquê?
 10. Considera que existe um bom relacionamento entre colegas? E com as chefias?
 11. Considera que o seu trabalho é reconhecido e valorizado? Porquê?
 12. O seu conhecimento é aproveitado adequadamente no seu trabalho? Porquê?
 13. O que lhe faz não se sentir motivado no seu trabalho? Porquê?