



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

IMPACTO DE INCENTIVOS MONETÁRIOS E NÃO
MONETÁRIOS NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES
DA EMPRESA COMBUSLOURES – COMÉRCIO DE
COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES LDA

ALICE CARRIÇO CARDOSO TEIXEIRA

SETEMBRO – 2024



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

IMPACTO DE INCENTIVOS MONETÁRIOS E NÃO
MONETÁRIOS NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES
DA EMPRESA COMBUSLOURES – COMÉRCIO DE
COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES LDA

ALICE CARRIÇO CARDOSO TEIXEIRA

ORIENTAÇÃO:

PROF. DRA. MARIA JOÃO COELHO GUEDES

SETEMBRO – 2024

Lista de Abreviaturas

BP – British Petroleum

HACCP - Hazard Analysis and Critical Control Points/Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos

LDA – Limitada

OLS – Ordinary Least Square

STATA – Statistic Data Analysis

UWES – Utrecht Work Engagement Scale

Abstract

This research examines the effects of Monetary and Non-Monetary Incentives on the motivation of employees at Combusloures – Comércio de Combustíveis e Lubrificantes Lda.

Based on the sample of Combusloures employees, the results show that only Monetary Incentives had an impact on motivation, with the 15th month salary bonus being the only incentive showing a significant impact. As a result, it is recommended that Combusloures consider reallocating some bonuses to prioritize the 15th month Salary and conduct an economic analysis of this restructuring.

While Non-Monetary Incentives did not show a significant impact on motivation overall, it is suggested to maintain some existing Non-Monetary Incentives and introduce new ones, given the significant differences in the appreciation of these incentives when the sample is segmented. Additionally, existing literature supports the integration of both monetary and non-monetary incentives in an effective incentive system.

Keywords: Motivation, Monetary Incentives, Non-Monetary Incentives, Combusloures

Resumo

O presente estudo analisa o impacto de um conjunto de Incentivos Monetários, assim como Incentivos Não Monetários, na Motivação dos colaboradores da empresa Combusloures – Comércio de Combustíveis e Lubrificantes Lda.

Utilizando como amostra os colaboradores da Combusloures, observa-se que os incentivos com impacto na Motivação são apenas os Incentivos Monetários, não se verificando qualquer influência por parte de Incentivos Não Monetários. Contudo, de todos os Incentivos Monetários estudados, apenas o Bónus 15º mês de Salário mostrou ter impacto estatisticamente significativo na Motivação. Assim, os resultados permitem sugerir à Combusloures a retirada de alguns dos bónus atribuídos na atualidade, por forma a dar lugar ao incentivo mais valorizado pelos colaboradores - o 15º mês de Salário – sugerindo-lhe que faça uma análise económica desta reestruturação no sistema de incentivos.

Apesar de não revelarem impacto sobre a Motivação quando se analisa a amostra no seu todo, sugere-se que se mantenham alguns dos Incentivos Não Monetários já praticados na atualidade, assim como a introdução de novos, na medida em que foram verificadas diferenças estatisticamente significativas na valorização de alguns destes incentivos quando a amostra é dividida em grupos. Para além disso, a literatura de suporte também defende que um eficaz sistema de incentivos deverá integrar incentivos de ambas as naturezas, monetária e não monetária.

Palavras – chave: Motivação, Incentivos Monetários, Incentivos Não Monetários, Combusloures

Índice

Lista de Abreviaturas	i
Abstract	ii
Resumo.....	iii
Índice de Tabelas.....	v
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura	4
2.1. Motivação	4
2.2. Motivação Intrínseca e Extrínseca	4
2.3. Incentivos Intrínsecos e Extrínsecos	6
2.4. Incentivos aplicados à empresa Combusloures – Comércio de Combustíveis e Lubrificantes Lda	10
3. Método	12
3.1. Amostra	13
3.2. Variáveis e Instrumentos	13
3.2.1. Motivação	13
3.2.2. Bónus Monetário.....	15
3.2.3. Parcerias.....	16
3.2.4. Seguro de saúde e Seguro de vida.....	17
3.2.5. <i>Teambuilding</i>	17
3.2.6. Formação	18
3.2.7. Dias Descanso Extra.....	19
3.2.8. Lanche	20
3.2.9. Patrocínio parcial na aquisição de habilitação académica.....	20
3.2.10. (Des)Equilíbrio Vida Pessoal-Profissional	21
3.2.11. Variáveis socio-demográficas.....	22
4. Resultados	23

4.1. Teste de Igualdade de Médias (T-test).....	23
4.2. Resultados da Regressão Linear.....	27
5. Discussão.....	32
6. Considerações Finais	34
6.1. Conclusão.....	34
6.2. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura.....	35
Referências	37
Anexos.....	43

Índice de Tabelas

Tabela I – Estatística Descritiva.....	14
Tabela II - Estatística Descritiva.....	15
Tabela III - Estatística Descritiva.....	16
Tabela IV - Estatística Descritiva.....	17
Tabela V - Estatística Descritiva.....	17
Tabela VI - Estatística Descritiva.....	18
Tabela VII - Estatística Descritiva.....	19
Tabela VIII - Estatística Descritiva.....	20
Tabela IX - Estatística Descritiva.....	21
Tabela X - Estatística Descritiva.....	22
Tabela XI – Variáveis socio-demográficas transformadas.....	22
Tabela XII – Teste de Igualdade de Médias (T-test).....	23
Tabela XIII – Modelos de Regressão Linear (VD=Motivação).....	28

Agradecimentos

O presente estudo foca-se numa temática que me parece bastante pertinente nos dias de hoje e, em particular para a minha pessoa, na medida em que escolhi abraçar um projeto familiar aquando do término da parte curricular do meu mestrado, em que me deparo diariamente com o desafio de manter a equipa com quem trabalho motivada e envolvida nos objetivos organizacionais. É também hoje, tema do dia, a substituição de pessoas em atividades menos especializadas, dando estas lugar a máquinas e equipamentos de inteligência artificial. Contudo, é no contato direto com o cliente que, a BP Portugal, e todas as empresas suas parceiras, nomeadamente a Combusloures, não abdicam das pessoas, deste elemento diferenciador e empático. Por isso, o meu primeiro agradecimento vai para a equipa com quem trabalho diariamente, que tão prontamente se disponibilizou para fazer parte integrante da amostra deste estudo.

Quero agradecer, profundamente, à minha orientadora, a Prof. Dra. Maria João Guedes, pela constante disponibilidade e prontidão demonstrados no esclarecimento das minhas dúvidas, assim como pela partilha de ideias e ensinamentos, que tão úteis e fundamentais foram.

Um agradecimento especial também aos meus pais, os quais são responsáveis pelos valores que me foram inculcados, e que sempre me ensinaram a não procurar os caminhos mais fáceis, mas sim o contrário, a encarar os desafios de frente e a acreditar que os posso superar. O seu amor e apoio incondicional foram cruciais para que conseguisse vencer mais este desafio.

Finalmente, o meu último agradecimento não poderia deixar de ser direcionado ao meu namorado, meu companheiro de vida, que em todo o processo me apoiou, motivou e acompanhou. Muitas foram as ocasiões em que tive de negligenciar momentos de lazer e de qualidade para estar focada neste estudo, tendo tido em todos esses momentos um apoio incondicional deste amor que a vida me deu.

1. Introdução

Os gestores de organizações deparam-se, diariamente, com o desafio de as tornar cada vez mais rendíveis, uma vez que os seus sócios/accionistas exigem ver os seus investimentos a valorizarem-se no tempo. Assim, por forma a dar resposta a esta constante exigência, há que conhecer os fatores que mais influenciam a rentabilidade das organizações.

Segundo Alsayouf (2007), entre os mais diversos fatores que afetam a rentabilidade de uma organização está a produtividade, a qual é descrita como sendo um resultado de desempenho dos colaboradores, bem como de fatores externos contextuais e oportunidades (Blumberg & Pringle, 1982; Schmidt & Hunter, 1983). O desempenho dos colaboradores refere-se ao grau de concretização dos objetivos organizacionais cujo seu comportamento permite atingir (Beal et al., 2003; Campbell, 1990; Motowidlo, 2003). Entre os diversos fatores que afetam a produtividade de uma organização está a Motivação dos colaboradores, isto porque descreve os motivos que conduzem a determinadas ações, tornando-se assim central para explicar o comportamento individual e organizacional (Mitchell & Daniels, 2003).

O sucesso das organizações depende de colaboradores altamente motivados, uma vez que estes trabalham no sentido de concretizar objetivos comuns, isto é, objetivos organizacionais que neste caso se tornam os seus objetivos também (Sorensen, 2002). Desta forma, entender e impulsionar a Motivação dos colaboradores torna-se fundamental a cada gestor no seu desafio de gerir uma organização bem sucedida. Ter colaboradores motivados traz um conjunto de benefícios a cada organização, nomeadamente, estabilizar a força de trabalho (Bonenberger et al., 2014; Imran et al., 2017), melhorar a coordenação entre as equipas (Gagné et al., 2014), obter ganhos de eficiência (Tudorache, 2013), assim como atingir níveis mais altos de satisfação dos colaboradores (Mahmoud & Reisel, 2014).

Para que seja possível garantir a motivação dos colaboradores dentro de uma organização e, conseqüentemente, a melhoria do desempenho organizacional, há que perceber como a aplicação de diferentes esquemas de incentivos molda o comportamento e a produtividade destes (Ahammad et al., 2015). Para tal, cabe à gestão conseguir identificar quais os incentivos que fazem a motivação oscilar, isto é, os que promovem o seu crescimento ou, contrariamente, aqueles que promovem a sua diminuição. O problema de investigação ao qual este estudo pretende dar resposta é identificar quais os

tipos de incentivos, monetários ou não monetários, que mais influenciam a motivação dos colaboradores de uma empresa em particular - Combusloures – Comércio de Combustíveis e Lubrificantes Lda. Trata-se de uma média empresa, a operar em exclusivo no mercado português, cuja atividade principal é comércio a retalho de combustíveis e lojas de conveniência. Atualmente, dispõe de 6 estabelecimentos, todos eles postos de abastecimento com a insígnia da BP Portugal. A função para a qual a empresa mais recruta é operador de posto de abastecimento, ou também, vulgarmente chamado de operador de caixa. Trata-se de uma função para a qual não existe necessidade de habilitação académica, uma vez que é uma função bastante repetitiva e pouco especializada. Contudo, é também ela uma função de elevada importância para todos os postos de abastecimento da BP Portugal, na medida em que são os operadores de caixa que contactam diariamente com todos os clientes e lhe prestam o serviço de excelência que diferencia a marca de todas as demais. Sendo o serviço de excelência prestado ao cliente um dos elementos diferenciadores da marca BP Portugal face aos seus concorrentes, torna-se crítico conseguir que as atitudes e os comportamentos dos funcionários vão ao encontro dos objetivos organizacionais, uma vez que estes são visíveis e estão diretamente ligados ao cliente, por forma a que o sucesso organizacional seja alcançado (Pugh, 2001).

Os gestores da empresa Combusloures – Comércio de Combustíveis e Lubrificantes Lda necessitam de compreender o nível de motivação dos seus colaboradores, por forma a garantir o serviço de excelência a prestar aos seus clientes, assim como, consequentemente, o sucesso da organização. A melhor forma de motivar o desempenho dos colaboradores é, nos dias de hoje, um problema persistente para as organizações (Cesaroli et al., 2014).

Ter colaboradores desmotivados a executar as suas tarefas afeta significativamente o desenvolvimento e sucesso da organização (Mahmoud & Reisel, 2014). Mas, se contrariamente, a empresa conseguir manter os seus colaboradores motivados, conseguirá fazer com que o seu comportamento vá no sentido dos objetivos que lhe foram propostos (Mahmoud et al., 2020), melhorando assim a sua produtividade, bem como o valor percebido pelo cliente no que concerne ao serviço prestado, o que origina um ganho de satisfação e lealdade do lado do cliente (Heskett et al., 1994).

Dada a evidência de que cada ser humano é diferente entre si, urge a necessidade de desenvolver o conhecimento sobre a natureza humana por forma a que se possa entender a motivação (Manzoor et al., 2019; 2021).

Os gestores da Combusloures beneficiarão, com este estudo, ao conhecer os incentivos que mais impacto têm na motivação dos seus colaboradores, uma vez que estes têm características únicas face aos demais colaboradores de outras organizações. Os instrumentos que mais impactam a motivação de colaboradores no contexto de outras empresas, e comprovadamente apresentados em outros estudos, poderão não ter os mesmos resultados quando aplicados aos colaboradores desta empresa em particular. No momento atual, esta empresa, assim como as demais do mesmo ramo de atividade, enfrentam o desafio de elevadas taxas de rotatividade. Com a introdução de um sistema de incentivos ajustado às características dos seus colaboradores, a empresa poderá atrair, reter e motivar os mesmos e conduzi-los a alcançar altos desempenhos (Liu et al., 2008). Assim, quer para a Combusloures, quer para empresas do mesmo ramo de atividade, será de elevado valor o conhecimento dos incentivos mais adequados a utilizar.

Até ao momento, a empresa tem apostado essencialmente em incentivos de natureza monetária, contudo, não sabe se os mesmos terão o efeito motivacional desejado junto da sua equipa. Não só será estudado o impacto de incentivos já aplicados na atualidade na empresa, como também o impacto de outros incentivos que poderão vir a ser introduzidos. Apesar de a empresa ter colaboradores com funções distintas, o foco deste estudo serão os operadores de posto de abastecimento. Pretende-se que o estudo dê as respostas necessárias à construção de um novo sistema de incentivos a aplicar na Combusloures, que seja o mais adequado possível ao desejado pelos seus colaboradores.

Em seguida, seguir-se-ão cinco capítulos – o capítulo dois dedicado ao enquadramento teórico, em que serão apresentados alguns dos estudos anteriormente realizados no âmbito da motivação – intrínseca e extrínseca - assim como alguns exemplos anteriormente estudados de incentivos que se enquadram em cada um dos dois tipos de motivação referidos; o terceiro capítulo da investigação dirá respeito ao estudo empírico, em que será feita referência aos instrumentos metodológicos utilizados; o quarto capítulo dará lugar ao resultados obtidos; o quinto capítulo será dedicado à discussão dos resultados, em que serão deixadas algumas sugestões de aplicação prática; e finalmente, no sexto capítulo serão apresentadas as conclusões do estudo e algumas sugestões para investigação futura.

2. Revisão de Literatura

2.1. *Motivação*

A motivação refere-se a um conjunto de processos psicológicos que dirigem, dão energia e sustentam uma dada ação (Latham & Pinder, 2005). Já segundo Pritchard e Ashwood (2008), a motivação é definida como o processo através do qual se aloca a energia por forma a que a satisfação das necessidades seja maximizada. A motivação, entendida no contexto organizacional, gera dentro de cada colaborador o desejo de concretizar o seu trabalho com a melhor performance possível (Martin & Dowson, 2009). Assim, um indivíduo motivado direciona o seu comportamento ou atividade no sentido de atingir os objetivos que lhe são propostos (Mahmoud et al., 2020).

Por conseguinte, nasce o desafio, para todos os líderes, de identificar quais as fontes que conduzem a um desejo interior nos indivíduos de fazerem um esforço (Dowling & Sayles, 1971), uma vez que é perceptível para as organizações que um esforço acrescido dos colaboradores significa que eles procuram resultados para si mesmos, mas consequentemente, trazem resultados também para a organização (Gagné & Deci, 2005). Sabendo-se que os indivíduos motivados experimentam a motivação a partir de duas fontes, a intrínseca e a extrínseca (Mahmoud et al., 2020), surge assim a necessidade de definir estes dois tipos de motivação – Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca (Porter & Lawer, 1968), apesar de existir evidência empírica de que a motivação intrínseca tem efeitos mais fortes do que a motivação extrínseca sobre a performance dos colaboradores (Good et al., 2022).

2.2. *Motivação Intrínseca e Extrínseca*

Segundo Porter e Lawer (1968), a motivação intrínseca reflete a vontade interna de um indivíduo realizar um trabalho. Normalmente, encontra-se associada ao próprio fim de uma dada atividade. Assim, quando um colaborador está intrinsecamente motivado, tal significa que a realização da tarefa/atividade laboral se prende com a realização de um desejo do próprio indivíduo e com a conclusão bem sucedida da atividade propriamente, estando assim ausente qualquer outro fator externo (Ryan & Deci, 2000). Quando um indivíduo está intrinsecamente motivado, é movido a agir no sentido do desafio em que se sente envolvido, e não por consequência de estímulos, pressões ou recompensas externas (Good et al., 2022). Os indivíduos não só se sentem desafiados, como também se sentem naturalmente atraídos a concluir as suas tarefas, verificando-se que este esforço

é baseado num prazer pessoal (Kehr, 2004). Os colaboradores de uma organização, quando intrinsecamente motivados, vêem o trabalho como um fim em si mesmo (Amabile, 1993; Bono & Judge, 2003; Wrzesniewski et al., 1997) e encontram-se focados no presente, na experiência de realizar as suas tarefas (Quinn, 2005). Contudo, a motivação intrínseca apenas resulta quando as pessoas são autónomas nas atividades que realizam, quando sentem que são competentes na sua realização e, quando têm um sentimento de pertença ao realizá-las (Deci & Ryan, 1985). Havendo assim um contributo para o crescimento pessoal, conduzindo a um nível superior de satisfação no trabalho, sem necessidade de remuneração adicional, reconhecimento extra, ganhos pessoais ou outros tipos de benefícios (Mahmoud et al., 2020).

Segundo Becchetti et al. (2013), a motivação de cariz intrínseco tem um impacto dinâmico sobre a produtividade dentro de uma organização, uma vez que está intimamente relacionada com a capacidade de cada indivíduo desenvolver novas capacidades e competências. Assim, ter uma cultura organizacional que valoriza as preferências intrínsecas dos colaboradores, pode contribuir para o aumento dos retornos económicos futuros da organização (Rob & Zemsky, 2002). A procura pela proximidade entre os objetivos das empresas e as motivações intrínsecas dos seus colaboradores é de elevada importância, na medida em que conduz a ganhos significativos de produtividade. Uma gestão que pretenda estimular a motivação intrínseca e, em que a mesma esteja conectada com o compromisso e lealdade dos colaboradores para com a organização, terá também ganhos na estabilidade e rotatividade dos seus colaboradores (Becchetti et al., 2013).

Relativamente à motivação extrínseca, segundo Porter e Lawer (1968), a mesma define-se pela realização de um trabalho associado ao recebimento de uma recompensa tangível ou compensação monetária. A motivação extrínseca ocorre quando se apela a que os colaboradores pensem, sintam ou se comportem de determinada forma específica, em consequência de estímulos e pressões externas. De acordo com Ryan e Deci (2000) e Deci e Ryan (1985), a motivação extrínseca é também definida como fazer algo que conduz a uma situação com um resultado separável, e pode também ser chamada de motivação controlada, na medida em que os colaboradores agem para ir ao encontro de uma dada recompensa. Estar extrinsecamente motivado é um estado em que os indivíduos esperam alcançar certos resultados em consequência dos seus comportamentos, nomeadamente recompensas ou reconhecimento, por exemplo.

A motivação extrínseca, estando associada a estímulos externos, é considerada mais cara do que a motivação intrínseca para as organizações, assim como pode ser prejudicial ao desempenho dos operadores e à sua criatividade, quando comparada com a motivação intrínseca (Gerhart & Fang, 2015). A motivação de natureza intrínseca revela efeitos mais fortes sobre o desempenho dos colaboradores, sendo assim considerada uma ferramenta estratégica crítica a ser utilizada pelos gestores, que não só se mostra mais barata para as organizações, como também é mais eficaz (Good et al., 2022).

2.3. Incentivos Intrínsecos e Extrínsecos

Distinguidos os dois tipos de motivação – a intrínseca e a extrínseca – e sabendo que a criação de sistemas de incentivos é considerada uma prática de gestão de recursos humanos que conduz ao aumento da motivação dos colaboradores (Prieto & Santana, 2012), e que tal tem impacto sobre o desempenho dos mesmos (Cerasoli et al., 2016), é importante distinguir que tipo de incentivos estão ao dispor da gestão das organizações, e em que natureza cada um deles se enquadra. Os incentivos extrínsecos e intrínsecos também podem ser chamados de incentivos monetários e não monetários, respetivamente (Manzoor et al., 2021).

A aplicação de incentivos num contexto organizacional constitui um elemento essencial na progressão do desempenho dos colaboradores, assim como no alcance de metas desejáveis (Allen & Kilmann, 2001). Não só a constituição de um sistema de incentivos eficiente pode ser um elemento motivador para os colaboradores de uma organização, como também se esse sistema for ineficiente pode constituir uma causa de desmotivação, conduzindo a baixas de produtividade, conflitos internos, absentismo, elevada rotatividade, falta de compromisso e lealdade para com a organização, falta de pontualidade e queixas. Por esta razão, segundo Manzoor et al. (2021), é essencial desenvolver um sistema de incentivos adequado ao perfil dos seus colaboradores, a fim de reter os mais competentes e, por consequência, obter uma vantagem competitiva de mercado.

Dentro dos incentivos de natureza extrínseca, ou incentivos monetários, temos, por exemplo, as compensações e bónus monetários (Kathawala et al, 1990). Segundo Yip et al. (2018), quando os colaboradores percecionam que a organização está disposta a recompensá-los através de incentivos monetários, eles retribuem melhorando a sua performance. Assim, muitas vezes, os sistemas de pagamentos de um dado incentivo,

como por exemplo, um bônus monetário, estão associados ao desempenho tido pelos colaboradores, sendo esta forma de remuneração baseada no mérito. Quando são desenvolvidos sistemas de incentivos baseados no desempenho, segundo Ahmmad et al. (2015), constitui-se uma sensação de justiça dentro da organização, havendo uma contribuição clara para a motivação dos colaboradores. A aplicação de sistemas de incentivos associados ao desempenho contribui igualmente para o melhoramento do clima social dentro da organização, e comunica de forma inequívoca quais as expectativas organizacionais existentes em relação aos comportamentos dos colaboradores (Prieto & Santana, 2012). Estes sistemas de incentivos promovem com regularidade a transmissão do desempenho de cada colaborador aos respetivos, o que aumenta o seu sentimento de competência e reforça os comportamentos desejados pela organização (Gagné, 2009).

A atribuição de incentivos sob a forma de pagamento de uma dada compensação ou bônus concretiza um sentimento de valorização nos colaboradores sobre o seu contributo para a organização (Subramony, 2009), o que, por consequência, os leva a retribuir com atitudes positivas e comportamentos favoráveis (Sun et al., 2007). Assim, incentivos de natureza monetária criam uma sensação de crescimento nos colaboradores e fazem com que estes alterem o seu empenho e a sua produtividade por forma a garantirem o recebimento do incentivo (Ahmmad et al., 2015). Contudo, não é certo que todos os colaboradores alterem o seu esforço, por forma a alcançarem bônus associados a desempenho. O resultado de um sistema de incentivos associado ao desempenho depende do nível de capacidade dos colaboradores que fazem parte de cada organização. Segundo Ahmmad et al. (2015), colaboradores com maiores capacidades alteram efetivamente o seu esforço no sentido de alcançar os bônus criados pelas organizações, contudo, colaboradores com menores capacidades tendem a não dispor das competências necessárias para responder a este tipo de sistema de incentivos, permanecendo com o mesmo nível de produtividade. Assim, cabe à gestão de cada organização identificar o nível de capacidade dos seus colaboradores, por forma a definir o sistema de incentivos monetários a aplicar.

Apesar de existirem vários estudos no âmbito dos incentivos de natureza monetária baseados na performance, são limitadas as evidências empíricas do impacto dos mesmos, tais como os salários e os bônus, na motivação dos colaboradores (Ahmmad et al., 2015). Contudo, segundo Deci et al. (2017), os incentivos de natureza extrínseca, como é o caso das recompensas e dos bônus, podem de facto influenciar de forma significativa a motivação dos colaboradores no curto prazo, podendo os seus efeitos no longo prazo ser

diferentes. Por outro lado, constata-se ainda que as compensações e bônus monetários são muito importantes para controlar a taxa de rotatividade das organizações (Kathawala et al, 1990).

No que respeita a incentivos de natureza intrínseca, estes permitem o experienciar de uma sensação de satisfação e conquista nos colaboradores quando concluem as suas tarefas, o que os motiva a continuar a concluir essas mesmas tarefas no futuro com sucesso (Manzoor et al., 2021). Assim, ao provocarem uma reação emocional positiva nos colaboradores, os incentivos não monetários contribuem para o aumento da motivação (Ryan & Deci, 2020). Segundo Manzoor et al. (2021), como exemplos de incentivos de natureza intrínseca temos orgulho pelo trabalho desenvolvido, sentimento de respeito por parte de outros colaboradores hierarquicamente superiores, crescimento pessoal, confiança dos gestores, sentir que o trabalho que desenvolvem é agradável, sentimento de realização, aprender novas competências e o sentimento de fazer parte integrante da equipa.

Quando o salário auferido por um colaborador excede o nível de subsistência, os incentivos de natureza intrínseca são considerados mais influentes na motivação dos colaboradores do que os incentivos de natureza extrínseca, havendo assim uma maior procura pelo sentimento de que o trabalho que se está a desenvolver vale realmente a pena e se trata de um bom trabalho. Assim, e entendendo-se que parte dos incentivos de natureza monetária possam ser entendidos como fatores higiénicos (Herzberg, 1966), mas não todos, há um interesse crescente pelo uso conjunto de incentivos intrínsecos e extrínsecos nas organizações como estímulo ao desempenho (Jovanovic & Matejevic, 2014).

Segundo Tymon et al. (2010), os incentivos de natureza intrínseca são considerados um elemento crítico na retenção de colaboradores, na sua satisfação para com a organização onde laboram, assim como no sucesso futuro da sua carreira. Também Ajila e Abiola (2004) concluem que existe, de facto, uma influência positiva e significativa dos incentivos intrínsecos no desempenho dos colaboradores. Contudo, incentivos intrínsecos como o desenvolvimento de carreira, a responsabilidade associada às tarefas desenvolvidas, o reconhecimento e as oportunidades de aprendizagem são considerados menos influentes no desempenho em comparação a incentivos extrínsecos, como é o caso dos bônus e outros benefícios monetários.

Outro dos incentivos intrínsecos já estudado anteriormente é o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, o qual é também considerado um aspeto que tem uma relação direta

com a motivação dos colaboradores (Bednarska & Szczyt, 2015). Anteriormente, muitos autores concluíram que as empresas que introduzem estratégias de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal na sua gestão de recursos humanos conseguiram melhorar o seu processo de recrutamento, assim como de redução do absentismo e rotatividade (Lobel & Kosset, 1996; Lobel, 1999). Assim, é de todo o interesse das organizações ajudar os seus colaboradores a conciliarem o melhor possível a sua vida profissional com a sua vida pessoal, na medida em que proporcionar-lhes flexibilidade nesta conciliação trará melhorar capacidade de recrutamento e retenção de colaboradores de alta qualidade (Lobel, 1999).

A formação foi também ela identificada como um incentivo intrínseco. A formação fornece aos colaboradores o conhecimento, as competências e a experiência necessários para que estes desempenhem da melhor forma possível as suas funções, assim como oportunidades de desenvolvimento individual (Elnaga & Imran, 2013). Para que as empresas consigam ser competitivas no mercado em que operam, têm de investir em fortalecer os seus ativos, nomeadamente o seu ativo mais valioso, as pessoas, por isso, cada vez mais os gestores se preocupam em atribuir projetos aos seus colaboradores que lhes proporcionem fortalecimento dos seus conhecimentos, assim como desenvolvimento das suas capacidades (Hartenian, 2003). As empresas fazem-no também por saberem que a formação aumenta o nível de satisfação dos colaboradores (Wagner, 2000). Os colaboradores quando sentem que as organizações estão a investir neles, tendem a sentir-se mais confortáveis e a não querer mudar de entidade empregadora e, por sua vez, a demonstrar um maior compromisso com o propósito e objetivos da organização (Logan 2000). Assim, a formação é considerada fundamental na construção de novas competências nos colaboradores, permitindo-lhes melhorar o seu desempenho, contudo, os programas de formação implementados pelas organizações devem ter metas e objetivos muito bem definidos, não só tendo em conta a estratégia da organização, mas também os objetivos individuais dos colaboradores, pois só desta forma se consegue otimizar o papel da formação enquanto incentivo (Elnaga & Imran, 2013).

Incentivar o trabalho em equipa é também, por si, uma forma de proporcionar o fortalecimento de conhecimentos e desenvolvimento de competências dos seus colaboradores (Hartenian, 2003), sendo uma equipa definida como um grupo de pessoas que trabalha em prol de um objetivo comum. Segundo Jones et al. (2007), o nível de produtividade dos colaboradores que trabalham em equipa é superior ao nível de produtividade dos colaboradores que trabalham em modo individual. Tal é facilmente

perceptível na medida em que todos os elementos que compõem uma equipa são mutuamente responsáveis pelos resultados finais da mesma. Por forma a que as equipas sejam o mais bem sucedidas possível, têm de conseguir concretizar um trabalho o mais valioso possível, suficientemente distintivo de outros trabalhos produzidos. Para tal, as equipas, normalmente, combinam o melhor das competências e talentos dos seus membros, o que pode gerar a energia e a motivação necessárias para que os desempenhos obtidos sejam consistentemente elevados, gerando assim, não só sucesso para a equipa em particular, como também para a organização (Ozidbo et al., 2020). Havendo assim a confirmação de que o trabalho em equipa bem sucedido contribui para o sucesso das organizações, torna-se fundamental estudar as técnicas de *Teambuilding* mais eficazes a aplicar nas organizações, por forma a melhorar a qualidade do trabalho em equipa. Segundo Ingram (1996), o *Teambuilding* contribui para o desempenho dos indivíduos e das organizações, contudo, para que tal seja verdade, deverá ser alimentado no longo prazo. Estudos anteriores revelam ainda que para além de os indivíduos terem desempenhos superiores quando trabalham em equipa, têm também maior produtividade e maior facilidade na resolução de problemas no trabalho (Cohen & Bailey, 1997). Assim, a gestão das organizações deve preocupar-se em incentivar o trabalho em equipa e, para esse efeito, desenvolver técnicas internas de *Teambuilding*, uma vez que este aumenta a satisfação no trabalho, melhora as relações entre os colaboradores, soluciona conflitos existentes e incentiva a uma comunicação interna eficaz (Greenberg & Baron, 2008). Com base nestes elementos, as técnicas de *Teambuilding* são encaradas neste estudo também como um incentivo.

2.4. Incentivos aplicados à empresa Combustlours – Comércio de Combustíveis e Lubrificantes Lda

Os colaboradores motivam-se pela combinação de fatores extrínsecos e fatores intrínsecos, e as organizações têm a obrigação de saber agregá-los por forma a conseguirem aumentar o compromisso e a performance demonstrada pelos colaboradores, assim como a intenção de os mesmos permanecerem na empresa onde laboram (Alcover et al., 2020). Assim, importa agora identificar o conjunto de incentivos, quer intrínsecos quer extrínsecos, que serão abordados neste estudo, no contexto da empresa Combustlours, sendo que parte deles já se encontram a ser aplicados, enquanto outros não.

Ao nível de incentivos extrínsecos/incentivos monetários, serão abordados os seguintes:

1. Bónus associados a performance;
2. Parcerias/descontos em serviços externos à empresa;
3. Seguro de saúde;
4. Seguro de vida.

Ao nível de incentivos intrínsecos/incentivos não monetários, serão abordados os seguintes:

1. Eventos de *Teambuilding*;
2. Ações de formação;
3. Promoção de dias de descanso extra associados a performance;
4. Oferta de lanche durante o período laboral;
5. Patrocínio parcial na aquisição de habilitações académicas;
6. Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

No que respeita a Bónus associados a performance, a empresa dispõe na atualidade de Bónus de Cliente Mistério BP, de Bónus de Venda Sugerida, de Bónus Cliente Mistério Tabaco e de Bónus de Assiduidade e Pontualidade. O Bónus de Venda Sugerida está associado ao cumprimento de objetivos de vendas mensais de determinadas gamas de produtos. O Bónus Cliente Mistério BP está associado à pontuação de 100% nas visitas trimestrais de um auditor anónimo da BP Portugal. O Bónus Cliente Mistério Tabaco está associado à classificação de 100% em ações comerciais de tabaco. E, finalmente, é atribuído mensalmente um Bónus de Assiduidade e Pontualidade, por forma a premiar o não absentismo. Um Bónus que não se encontra a ser aplicado na atualidade na empresa mas que será abordado neste estudo é o Bónus 15º mês de Salário.

Ainda relativamente aos incentivos extrínsecos, o Seguro de saúde é também um incentivo já aplicado na empresa, contudo apenas atribuído aos colaboradores que já se encontrem nos quadros da empresa. Todos os colaboradores que estejam com contrato a termo não têm acesso ao benefício. No que respeita a Parcerias/descontos em serviços externos à empresa, assim como ao Seguro de vida, ambos foram identificados como incentivos extrínsecos a estudar, contudo, nenhum deles se encontra atualmente aplicado na empresa.

Relativamente aos incentivos intrínsecos em análise, e mais especificamente – Eventos de Teambuilding – a empresa não pratica eventos desta natureza, excetuando a realização da habitual festa de Natal. Relativamente às Ações de Formação, a empresa,

em parceria com a BP Portugal, proporciona diversas ações de formação aos seus colaboradores, dentro das seguintes temáticas: Atendimento, Segurança, Técnicas de Venda Sugerida e Cruzada e HACCP. No âmbito do terceiro incentivo intrínseco – Promoção de dias de descanso extra associados a performance – a empresa dispõe de algumas ofertas aos seus colaboradores neste âmbito. Sempre que as avaliações trimestrais do cliente mistério BP são de 100%, a Combustlours oferece 1 dia de folga extra a toda a equipa e 2 dias de folga extra ao atendedor que se encontra ao serviço no dia da avaliação. A Combustlours ainda proporciona 2 dias de folga extra a todos os colaboradores que consigam concretizar vendas de, pelo menos, 150 promoções mensais de venda sugerida, num total de 10 meses num ano. Oferece ainda 1 dia de folga extra a todos os colaboradores que atinjam, pelos menos, 150 promoções mensais de venda sugerida, num total de 6 meses num ano. Enquanto quarto incentivo intrínseco a estudar – Oferta de lanche diário em período laboral – a Combustlours, para além do subsídio de refeição obrigatório por lei, disponibiliza ainda um lanche diário a cada colaborador, para usufruto no seu horário de trabalho.

Finalmente, os incentivos intrínsecos que se encontram em quinto e sexto lugar em estudo - Patrocínio parcial na aquisição de habilitações académicas e Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal – são ambos fatores sobre os quais importa estudar a importância que os colaboradores lhes atribuem, por forma a identificar-se a possibilidade de serem desenvolvidos no futuro na empresa.

3. Método

A recolha de dados para este estudo foi realizada através de questionários (Couper, 2017). Os questionários a disponibilizar aos colaboradores da empresa Combustlours foram construídos na plataforma Survey Monkey e disponibilizados aos inquiridos sob a forma de um link, confidencial e anónimo. No anexo 1, encontra-se presente o questionário divulgado aos inquiridos.

A empresa Combustlours, emprega 60 colaboradores, 1 gerente, 5 dedicados à área administrativa, e os restantes 54 imputados à área operacional. Destes últimos 54, 9 são responsáveis de loja ou segundas linhas de loja, enquanto os restantes 45 são operadores de posto de combustível. Dos 60 colaboradores da empresa, foram obtidas 58 respostas, contudo 3 delas foram invalidadas, ficando uma amostra final de 55 respondentes. A análise estatística do estudo foi feita com recurso ao *STATA*.

3.1. Amostra

A amostra do estudo é constituída por 55 colaboradores, 47% dos quais são do género masculino e 53% do género feminino. No que respeita à faixa etária dos inquiridos, a mesma varia entre 19 e 58 anos, tendo-se verificado uma concentração de 11% dos inquiridos na faixa etária dos 23 anos, assim como 11% dos mesmos na faixa etária dos 25 anos. Mais de 70% da amostra tem idades inferiores a 40 anos, assim como mais de 50% da mesma tem idades inferiores a 30 anos. Menos de 30% dos inquiridos tem idades compreendidas no intervalo de 40 a 58 anos. Relativamente à caracterização por estado civil, cerca de 55% da amostra são solteiros, 36% casados/união de facto, 7% divorciados e, apenas 2% viúvos. No que concerne a Habilitações Literárias, 64% dos inquiridos concluiu o ensino secundário (12º ano de escolaridade), cerca de 25% concluíram o ensino básico (9º ano de escolaridade), 5% deles concluíram licenciatura e os restantes 6% não se enquadram em nenhuma das habilitações anteriores, uma vez que ou não concluíram o ensino básico ou não concluíram o ensino secundário, conforme indicaram em resposta aberta. Analisando a antiguidade na empresa, em média os colaboradores têm 3,67 anos na empresa, sendo que 78% deles tem até 5 anos de antiguidade, havendo apenas 22% com uma antiguidade entre 6 a 21 anos. Relativamente aos anos de experiência desde o primeiro emprego, os inquiridos variam entre menos de um ano de experiência desde o primeiro emprego até 42 anos. Em média, os colaboradores têm 14,55 anos de experiência desde o seu primeiro emprego. O intervalo entre menos de 1 ano de experiência laboral e 11 anos de experiência concentra 53% dos inquiridos. Cerca de 27% dos inquiridos concentram-se no intervalo entre 12 anos e 22 anos de experiência laboral. Os restantes 20% apresentam um experiência laboral compreendida entre os 24 e os 42 anos. Finalmente, no que respeita à função que desempenham na empresa, cerca de 73% dos inquiridos são Operadores de Posto de Abastecimento, 5% Segundas Linhas de Loja, 11% Responsáveis de Loja, e os restantes 11% dividem-se entre Técnicos Administrativos de Contabilidade, Técnicos Administrativos de Recursos Humanos e Gerente.

No Anexo 2, encontram-se presentes as tabelas de frequências referentes a todas as variáveis utilizadas na caracterização da amostra acima apresentada.

3.2. Variáveis e Instrumentos

3.2.1. Motivação

Para mensurar a variável “Motivação” foram utilizadas duas escalas. A primeira escala, composta por 14 frases, foi construída com base na escala *Utrecht Work*

Engagement Scale (UWES) (Schaufeli & Bakker, 2003), adicionada com questões de autoria própria. A segunda escala é composta por 6 frases retiradas da escala de atitudes para avaliação da satisfação no trabalho (Jesuino et al., 1983). A resposta a estas questões foi mensurada através de uma escala de tipo Likert de 5 pontos, em que 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo totalmente”.

Por forma a verificar a validade das duas escalas, recorreu-se à Análise Fatorial Exploratória, em que a partir desta se construiu uma única variável final – Motivação – a partir da média de todas as frases que compõe as duas escalas utilizadas. Recorreu-se ainda à aplicação de um teste de Kaiser-Meyer- Olkin, em que o valor obtido foi de 0,88, o que evidencia que existe uma elevada correlação entre as variáveis. Por fim, relativamente à fiabilidade das escalas utilizadas, calculou-se o Alpha de Cronbach e o valor obtido foi de 0,95, o que revela uma consistência elevada (Devellis, 1991). A Tabela I apresenta as estatísticas descritivas e o Alfa de Cronbach desta variável.

Tabela I
Estatística Descritiva (Média, Desvio Padrão e Alpha Cronbach)

	Média	Desvio Padrão	Alpha de Cronbach
Motivação	3,52	0,57	0,95
Quando acordo de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	3,84	1,01	
Quando estou no meu trabalho, sinto-me com energia.	3,95	0,68	
Quando estou a desempenhar as minhas tarefas, sinto-me feliz.	4,02	0,85	
Acho o trabalho que faço cheio de significado e propósito.	3,96	0,82	
Para mim, o meu trabalho é desafiante.	3,95	1,04	
O tempo voa quando estou a trabalhar.	3,56	1,07	
Sinto-me entusiasmado no meu trabalho.	3,78	0,83	
Sinto que as minhas 8 horas de trabalho diário passam muito rápido.	3,40	0,97	
Sinto-me envolvido no meu trabalho.	4,04	0,84	
Sinto que a minha chefia tem em consideração as minhas opiniões no contexto de trabalho.	4,05	0,93	
Considero a minha remuneração adequada à função que desempenho.	2,85	1,19	
Sinto reconhecimento por parte da minha chefia.	3,78	1,10	
Gosto do ambiente de trabalho na minha empresa.	3,89	0,99	
Sinto que existe equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional.	3,55	1,05	
O meu trabalho é frustrante.	2,09	0,95	
O meu trabalho é desencorajante.	2,00	0,86	
O meu trabalho dá satisfação.	3,76	0,74	
O meu trabalho proporciona um sentimento de respeito por mim próprio.	3,93	0,77	
O meu trabalho permite-me aprender bastante.	4,07	0,88	
O meu trabalho é estimulante.	3,83	0,79	

A partir da Tabela I, podemos analisar o nível de Motivação dos colaboradores da Combustlours, sendo a média da variável inferior a 4, logo revelador de um nível de Motivação não muito elevado. Importa destacar, que estes colaboradores se sentem bastante envolvidos e com aprendizagem contínua no trabalho que desempenham, na medida em que as três frases da escala que maior nível de concordância geraram são as seguintes: O meu trabalho permite-me aprender bastante; Sinto que a minha chefia tem em consideração as minhas opiniões no contexto de trabalho; Sinto-me envolvido no meu trabalho. Já no que respeita às frases da escala que menor nível de concordância geraram destacam-se: O meu trabalho é desencorajante; O meu trabalho é frustrante. Apesar de terem contribuído para a diminuição da média da variável Motivação, o seu nível baixo de concordância é revelador de um sentimento positivo para com o trabalho, e não o contrário. Finalmente, importa ainda salientar a terceira frase da escala com menor média, isto é, Considero a minha remuneração adequada à função que desempenho. Quanto à remuneração auferida, a média é inferior a 3, o que revela que grande parte dos inquiridos gostaria de ver a sua remuneração revista.

3.2.2. Bónus Monetário

A variável “Bónus Monetário” foi mensurada através dos cinco tipos de bónus a aplicar na empresa. A variável é medida segundo uma escala de tipo Likert de 5 pontos, em que 1 significa “Não importante” e 5 “Muito importante”.

Por forma a aferir a validade da escala utilizada, recorreu-se à Análise Fatorial Exploratória, tendo sido possível extrair um único fator. Aplicou-se ainda um teste de Kaiser-Meyer- Olkin, em que o valor obtido foi de 0,77, bastante consistente e revelador da elevada correlação existente entre as variáveis. Relativamente à fiabilidade da escala, recorreu-se ao Alfa de Cronbach, em que o valor obtido foi de 0,79, o que releva consistência aceitável (DeVellis, 1991). A Tabela II apresenta as estatísticas descritivas e o Alfa de Cronbach desta variável.

Tabela II

Estatística Descritiva (Média, Desvio Padrão e Alpha Cronbach)

	Média	Desvio Padrão	Alpha de Cronbach
Bonus Monetário	4,52	0,57	0,79
Bonus Venda Sugerida	4,31	0,90	
Bonus Cliente Mistério BP 100%	4,62	0,68	
Bonus Cliente Mistério Tabaco	4,49	0,77	
Bonus Assiduidade e Pontualidade	4,65	0,70	
Bonus 15º Mês de Salário	4,53	0,79	

A partir da Tabela II, podemos constatar que os Bônus de natureza monetária são de elevada importância para os colaboradores da Combustoures, sendo as médias acima de 4 em todos os Bônus que compõem esta escala. Importa destacar o Bônus de Assiduidade e Pontualidade e o Bônus Cliente Mistério BP 100%, ambos já aplicados na empresa, por serem aqueles que revelam médias mais elevadas, logo maior importância juntos dos colaboradores. O Bônus 15º mês de Salário, apesar de não aplicado na empresa, revela elevada importância junto dos colaboradores, maior inclusive do que o Bônus Venda Sugerida e o Bônus Cliente Mistério Tabaco.

3.2.3. Parcerias

A variável “Parcerias” foi mensurada através dos três tipos de parcerias a aplicar na empresa, segundo uma escala de tipo Likert de 5 pontos, em que 1 significa “Não importante” e 5 “Muito importante”.

Validou-se a escala utilizada através da aplicação de uma Análise Fatorial Exploratória, a partir da qual foi possível extrair um único fator. Aplicou-se ainda um teste de Kaiser-Meyer-Olkin, tendo sido o valor obtido de 0,61. No que respeita à fiabilidade da escala, recorreu-se ao Alpha de Cronbach, tendo-se obtido o valor de 0,77, revelando uma consistência aceitável (DeVellis, 1991). A Tabela III apresenta as estatísticas descritivas e o Alpha de Cronbach desta variável.

Tabela III
Estatística Descritiva (Média, Desvio Padrão e Alpha Cronbach)

	Média	Desvio Padrão	Alpha de Cronbach
Parcerias	3,88	0,95	0,77
Parceria com ginásio local	4,04	1,12	
Parceria com restaurantes locais	3,85	1,13	
Parceria com alojamentos locais	3,76	1,19	

Dos três tipos de parcerias que compõem a variável, nenhuma delas se encontra, no momento, aplicada na empresa e, pelas médias apresentadas na tabela 3, é a Parceria com ginásio local que maior importância revela junto dos colaboradores. Quer a Parceria com restaurantes locais, quer a Parceria com alojamentos locais, revelam importância moderada junto dos inquiridos, pelas suas médias abaixo de 4.

3.2.4. Seguro de saúde e Seguro de vida

As variáveis “Seguro de saúde” e o “Seguro de vida” também foram ambas medidas segundo uma escala de tipo Likert de 5 pontos, em que 1 significa “Não importante” e 5 “Muito importante”. A Tabela IV apresenta as estatísticas descritivas destas variáveis.

Tabela IV
Estatística Descritiva (Média e Desvio Padrão)

	Média	Desvio Padrão
Seguro de saúde	4,49	0,77
Seguro de vida	4,47	0,66

A partir da Tabela IV, pode-se verificar que a ambos os tipos de seguros, de saúde e de vida, é atribuída importância elevada por parte dos colaboradores, ambos com médias superiores a 4, apesar de no presente, apenas o Seguro de Saúde fazer parte dos incentivos dados pela empresa.

3.2.5. Teambuilding

A variável “*Teambuilding*” foi mensurada utilizando uma escala de 6 práticas de *teambuilding* a aplicar na empresa. Também esta variável é medida segundo uma escala de tipo Likert de 5 pontos, em que 1 significa “Não importante” e 5 “Muito importante”.

Aplicada uma Análise Fatorial Exploratória, foi possível extrair um único fator. Obteve-se ainda um valor de 0,83 no teste de Kaiser-Meyer- Olkin, o que permitiu validar a escala utilizada para mensurar a variável *Teambuilding*. O Alfa de Cronbach calculado para aferir a fiabilidade da escala é de 0,87, mostrando consistência elevada (DeVellis, 1991). A Tabela V apresenta as estatísticas descritivas e o Alfa de Cronbach desta variável.

Tabela V
Estatística Descritiva (Média, Desvio Padrão e Alpha Cronbach)

	Média	Desvio Padrão	Alpha de Cronbach
Teambuilding	3,56	0,92	0,87
Festa de Natal da empresa	4,05	0,95	
Partilha de prendas de amigo secreto no Natal	3,38	1,25	
Fim-de-semana para realização de jogos e confraternização entre equipas	3,15	1,28	
Comemoração de aniversário dos colaboradores	3,49	1,25	
Comemoração de aniversário da empresa	3,89	1,05	
Ações de voluntariado em equipa	3,42	1,01	

Das práticas de *teambuilding* apresentadas na Tabela V, destaca-se a Festa de Natal da empresa como importante para os colaboradores, e que atualmente todos os anos se pratica. Das restantes, e apesar de não aplicadas na atualidade na Combustoures, importa destacar a Comemoração de aniversário da empresa e a Comemoração de aniversário dos colaboradores como duas práticas com médias mais elevadas em seguida da Festa de Natal da empresa, o que demonstra alguma importância junto dos colaboradores. O fim de semana de jogos entre equipas destaca-se como sendo a prática de *teambuilding* com menor importância junto dos colaboradores da empresa.

3.2.6. Formação

A variável “Formação” foi mensurada segundo uma escala de 5 tipos de formação proporcionados pela empresa. A variável foi medida recorrendo-se a uma escala de tipo Likert de 5 pontos, em que 1 significa “Não importante” e 5 “Muito importante”.

Por forma a validar a escala utilizada, recorreu-se a uma Análise Fatorial Exploratória, de onde foi possível extrair um único fator. Obteve-se também o valor de 0,71 no teste de Kaiser-Meyer- Olkin. O Alfa de Cronbach obtido foi de 0,80, o que revela consistência elevada (DeVellis, 1991). A Tabela VI apresenta as estatísticas descritivas e o Alfa de Cronbach desta variável.

Tabela VI
Estatística Descritiva (Média, Desvio Padrão e Alpha Cronbach)

	Média	Desvio Padrão	Alpha de Cronbach
Formação	4,46	0,52	0,80
Formação de atendimento	4,47	0,52	
Formação de segurança	4,65	0,52	
Formação de utilização de extintores	4,55	0,63	
Formação de venda de lubrificantes	4,27	0,83	
Formação de venda sugerida e cruzada	4,35	0,84	
Formação de HACCP	4,49	0,72	

De todos os tipos de formação apresentados na Tabela VI, todos se encontram atualmente a ser aplicados na empresa, à exceção de dois – Formação de utilização de extintores e Formação de venda de lubrificantes. Importa destacar que a Formação de segurança, a Formação de utilização de extintores e a Formação de HACCP são as mais valorizadas pelos colaboradores. A Formação está em linha com os Bónus Monetários no que respeita à importância que é conseguida junto dos colaboradores, e por essa razão deve ser considerada como muito importante no sistema de incentivos da empresa.

3.2.7. *Dias Descanso Extra*

“Dias Descanso Extra” é outra das variáveis em estudo, mensurada segundo uma escala de 7 itens, os quais dizem respeito a diferentes modalidades de dias de descanso extra a oferecer aos colaboradores da empresa, e medida recorrendo a uma escala de tipo Likert de 5 pontos, em que 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo totalmente”. Para validar a escala utilizada, utilizou-se a Análise Fatorial Exploratória, de onde se pôde extrair um único fator. Relativamente ao teste de Kaiser-Meyer- Olkin, obteve-se o valor de 0,74. Relativamente à fiabilidade da escala, obteve-se o Alfa de Cronbach de 0,87, revelador da sua consistência elevada (DeVellis, 1991). A Tabela VII apresenta as estatísticas descritivas e o Alpha de Cronbach desta variável.

Tabela VII
Estatística Descritiva (Média, Desvio Padrão e Alpha Cronbach)

	Média	Desvio Padrão	Alpha de Cronbach
Dias Descanso Extra	4,21	0,73	0,87
2 dias folga extra trimestral, para o atendedor, por Cliente Mistério BP 100%	4,38	0,69	
1 dia folga extra trimestral, para toda a equipa, por Cliente Mistério BP 100%	4,29	0,82	
2 dias folga extra em 10 meses de venda sugerida acima de 150 unidades	4,14	0,97	
1 dia folga extra em 6 meses de venda sugerida acima de 150 unidades	4,12	0,97	
2 noites em hotel, para toda a equipa, com 3 trimestres de Cliente Mistério BP 100%	4,4	0,85	
1 dia em spa, para toda a equipa, com 3 trimestres de Cliente Mistério BP 100%	4,08	1,09	
1 dia experiência radical, para toda a equipa, com 3 trimestres de Cliente Mistério BP 100%	4,04	1,07	

A partir da Tabela VII, é possível constatar que as várias modalidades de oferta de dias extra de descanso são bastante valorizadas pelos colaboradores, uma vez que em todas a média é superior a 4. As 2 noites em hotel, para toda a equipa, com 3 trimestres de cliente mistério BP 100% destaca-se como sendo a mais relevante para os colaboradores, seguida dos 2 dias de folga extra trimestral, para o atendedor, por cliente mistério BP 100% e do 1 dia de folga extra trimestral, para toda a equipa, por cliente mistério BP 100%. De entre as três modalidades mais valorizadas, a oferta de 2 noites em hotel não se encontra a ser praticada no presente na empresa. As ofertas de dia em spa, assim como de dia de experiência radical, não são aplicadas também no presente na empresa e, apesar de a sua média ser acima de 4, são menos valorizadas quando comparadas com todas as demais. Dentro das práticas já aplicadas na empresa, os dias de

folga extra associados a objetivos de venda sugerida são os menos importantes para os colaboradores, o que também está em linha com o Bónus de venda sugerida anteriormente menos valorizado. Nesta medida, tudo o que são incentivos associados a objetivos de venda sugerida parecem revelar menos importância junto dos colaboradores, do que quando associados a outros itens de avaliação.

3.2.8. *Lanche*

A variável “Lanche” também foi medida segundo uma escala de tipo Likert de 5 pontos, em que 1 significa “Não importante” e 5 “Muito importante”. A Tabela VIII apresenta as estatísticas descritivas desta variável.

Tabela VIII

Estatística Descritiva (Média e Desvio Padrão)

	Média	Desvio Padrão
Lanche	4,05	1,01

A partir dos dados apresentados na Tabela VIII, é de salientar que a oferta, por parte da empresa, de lanche durante o período laboral, para além do pagamento do subsídio de refeição definido por lei, é um incentivo bastante valorizado pelos colaboradores, na medida em que a média da variável supera o valor 4, sendo um incentivo que no presente já se encontra a ser praticado.

3.2.9. *Patrocínio parcial na aquisição de habilitação académica*

A variável “Patrocínio parcial na aquisição de habilitação académica” foi também medida segundo uma escala de tipo Likert de 5 pontos, em que 1 significa “Não importante” e 5 “Muito importante”. A Tabela IX apresenta as estatísticas descritivas desta variável, assim como dos requisitos de aplicabilidade deste tipo de incentivo na empresa. Também os requisitos de aplicabilidade foram medidos segundo uma escala de tipo Likert de 5 pontos, em que 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo totalmente”.

Tabela IX

Estatística Descritiva (Média e Desvio Padrão)

	Média	Desvio Padrão
Patrocínio parcial na aquisição de habilitação acadêmica	4,40	0,78
O colaborador pertencer à empresa há, pelo menos, 3 anos.	4,07	1
Manifestação bilateral de vontade para funções de maior responsabilidade.	4,46	0,5
O colaborador pertencer à empresa, pelo menos, mais 5 anos além da conclusão do grau acadêmico.	3,67	1,04
Escolha de Licenciatura/Pós-graduação enquadrada na área de trabalho.	3,84	1,11

Segundo a Tabela IX, destaca-se o elevado nível de importância médio atribuído a este incentivo, não aplicado no presente na empresa. Por outro lado, os inquiridos foram questionados quanto à sua concordância relativamente a quatro condições para que este incentivo venha a ser aplicado no futuro, existindo uma média superior a 4 nos dois primeiros requisitos, e inferior a 4 nos dois últimos. Os colaboradores terem de permanecer na empresa, pelo menos, mais 5 anos para além da conclusão do seu grau académico, e terem de enquadrar a escolha da Licenciatura/Pós-graduação na área de trabalho em que se encontram são os dois requisitos que geram menos concordância entre os inquiridos.

3.2.10. (Des)Equilíbrio Vida Pessoal-Profissional

A variável “(Des)Equilíbrio Vida Pessoal-Profissional” foi mensurada de acordo com 7 itens. Esta variável foi medida segundo a aplicação de uma escala de tipo Likert de 5 pontos, em que 1 significa “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo totalmente”.

A Análise Fatorial Exploratório foi novamente a técnica utilizada para medir a validade desta escala de 7 itens, em que foi possível extrair um único fator. Também o teste de Kaiser-Meyer- Olkin, que gerou o valor de 0,71, veio confirmar a validade da escala utilizada. No que concerne ao Alfa de Cronbach, o valor obtido foi de 0,76, sendo um valor de consistência aceitável (DeVellis, 1991). A Tabela X apresenta as estatísticas descritivas e o Alpha de Cronbach desta variável.

Tabela X

Estatística Descritiva (Média, Desvio Padrão e Alpha Cronbach)

	Média	Desvio Padrão	Alpha de Cronbach
(Des)Equilíbrio Vida Pessoal Profissional	3,51	0,57	0,76
Mantenho um bom equilíbrio entre o trabalho e o tempo passado em família.	3,67	1,11	
Gostava de ter mais tempo livre para mim.	3,98	0,8	
Quando chego a casa, sinto-me esgotado do trabalho.	3,58	1,05	
O meu tempo livre não coincide com o tempo livre das pessoas que me são importantes.	3,62	1,11	
Trabalhar por turnos perturba a minha dinâmica familiar.	3,40	0,99	
Consigo ter mais tempo para mim por trabalhar por turnos.	2,69	1,07	
O meu trabalho interfere na minha vida pessoal.	2,82	1,09	

A partir da Tabela X, é possível verificar um nível médio relativamente baixo de concordância com as várias frases que compõem a escala da variável (Des)Equilíbrio Vida Pessoal Profissional. As duas frases com níveis mais baixos de concordância junto dos colaboradores são “Consigo ter mais tempo para mim por trabalhar por turnos” e “O meu trabalho interfere na minha vida pessoal”. Contrariamente, as frases com média de concordância mais elevadas são “Gostava de ter mais tempo livre para mim” e “Mantenho um bom equilíbrio entre o trabalho e o tempo passado em família”. Apesar de a média da variável ser relativamente baixa, tal não reflete que os colaboradores não valorizam o Equilíbrio Vida Pessoal-Profissional, pelo contrário, reflete que situações em que existe desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional não têm a sua concordância e lhes causam desconforto.

3.2.11. Variáveis socio-demográficas

A Tabela XI apresenta as variáveis socio-demográficas transformadas, que foram utilizadas para dividir a amostra em grupos. Os valores de divisão utilizados para transformar estas variáveis foram as médias das variáveis socio-demográficas originais, excetuando no caso da variável Género.

Tabela XI

Variáveis socio-demográficas transformadas

Variável de Grupo	Operacionalização
Género	Variável que é igual a 1 se Homem, e igual a 0 se Mulher
Idade	Variável dummy que é igual a 1 se a Idade for inferior a 33 anos, e igual a 0 nos restantes casos
Estado Civil	Variável dummy que é igual a 1 se o Estado Civil for solteiro, e igual a 0 nos restantes casos
Habilitações Literárias	Variável dummy que é igual a 1 se a Habilitação Literária for inferior ao 12º ano, e igual a 0 nos restantes casos
Tempo na Empresa	Variável dummy que é igual a 1 se o Tempo na empresa for inferior a 4 anos, e igual a 0 nos restantes casos
Anos de Experiência	Variável dummy que é igual a 1 se os Anos de Experiência for inferior a 15 anos, e igual a 0 nos restantes casos
Função na empresa	Variável dummy que é igual a 1 se a Função na empresa for Operador de Posto de Abastecimento, e igual a 0 nos restantes casos

4. Resultados

4.1. Teste de Igualdade de Médias (T-test)

Por forma a testar se existem diferenças de médias estatisticamente significativas das variáveis em estudo tendo em conta as variáveis de grupo criadas, e apresentadas na Tabela XI, recorreu-se à aplicação do teste de igualdade de médias, cujos resultados são apresentados na Tabela XII.

Tabela XII

Diferença de Média de Variáveis, por Variável de Grupo

A. Diferença de Média de Variáveis, por Género

Variável	Amostra Completa	Homens	Mulheres	t-Test
	N=55	N=26	N=29	
Motivação	3,52	3,5	3,53	0,1871
Bónus Monetário	4,52	4,45	4,59	0,9119
Parcerias	3,88	4,08	3,71	-1,4339*
Seguro de saúde	4,49	4,55	4,42	0,6177
Seguro de vida	4,47	4,46	4,48	0,1175
<i>Teambuilding</i>	3,56	3,57	3,56	-0,0518
Formação	4,46	4,4	4,52	0,8874
Dias Descanso Extra	4,21	4,14	4,27	0,6591
Lanche	4,05	3,92	4,17	0,9147
Patrocínio parcial na Aquisição de Habilitação Académica	4,4	4,35	4,45	0,4788
(Des)Equilíbrio Vida Pessoal-Profissional	3,51	3,61	3,43	-1,194

B. Diferença de Média de Variáveis, por Idade

Variável	Amostra Completa	Idade<33	Outros	t-Test
	N=55	N=33	N=22	
Motivação	3,52	3,4	3,69	1,9186**
Bónus Monetário	4,52	4,58	4,43	-0,9897
Parcerias	3,88	3,99	3,73	-1,0047
Seguro de saúde	4,49	4,48	4,5	0,0711
Seguro de vida	4,47	4,42	4,55	0,6611
<i>Teambuilding</i>	3,56	3,61	3,49	-0,4637
Formação	4,46	4,51	4,39	-0,8046
Dias Descanso Extra	4,21	4,38	3,9	-2,3398**
Lanche	4,05	4,15	3,91	-0,8721
Patrocínio parcial na Aquisição de Habilitação Académica	4,4	4,45	4,32	-0,6283
(Des)Equilíbrio Vida Pessoal-Profissional	3,51	3,53	3,49	-0,2067

C. Diferença de Média de Variáveis, por Estado Civil

Variável	Amostra Completa N=55	Solteiros N=30	Outros N=25	t-Test
Motivação	3,52	3,41	3,65	1,5581*
Bónus Monetário	4,52	4,5	4,54	0,2837
Parcerias	3,88	3,84	3,93	0,3428
Seguro de saúde	4,49	4,5	4,48	-0,0954
Seguro de vida	4,47	4,3	4,68	2,191**
<i>Teambuilding</i>	3,56	3,71	3,39	-1,2555
Formação	4,46	4,49	4,43	-0,4753
Dias Descanso Extra	4,21	4,35	4,02	-1,6224*
Lanche	4,05	4,13	3,96	-0,6316
Patrocínio parcial na Aquisição de Habilitação Académica	4,4	4,47	4,32	-0,6873
(Des)Equilíbrio Vida Pessoal-Profissional	3,51	3,53	3,49	-0,2205

D. Diferença de Média de Variáveis, por Habilitação Literária

Variável	Amostra Completa N=55	Habilitação<12ºano N=17	Outros N=38	t-Test
Motivação	3,52	3,58	3,49	-0,5231
Bónus Monetário	4,52	4,54	4,51	-0,1833
Parcerias	3,88	3,71	3,96	0,9335
Seguro de saúde	4,49	4,12	4,66	2,533***
Seguro de vida	4,47	4,29	4,55	1,3471*
<i>Teambuilding</i>	3,56	3,74	3,49	-0,921
Formação	4,46	4,44	4,47	0,2112
Dias Descanso Extra	4,21	4,06	4,27	0,9392
Lanche	4,05	4,06	4,05	-0,0209
Patrocínio parcial na Aquisição de Habilitação Académica	4,4	4,06	4,55	2,2369**
(Des)Equilíbrio Vida Pessoal-Profissional	3,51	3,63	3,46	-1,0004

E. Diferença de Média de Variáveis, por Tempo na Empresa

Variável	Amostra Completa N=55	Tempo na Empresa<4 N=35	Outros N=20	t-Test
Motivação	3,52	3,49	3,56	0,4313
Bónus Monetário	4,52	4,43	4,67	1,498*
Parcerias	3,88	3,76	4,1	1,2773
Seguro de saúde	4,49	4,6	4,3	-1,4085*
Seguro de vida	4,47	4,4	4,6	1,0784
<i>Teambuilding</i>	3,56	3,33	3,98	2,6314***
Formação	4,46	4,4	4,58	1,2914
Dias Descanso Extra	4,21	4,24	4,16	-0,3587
Lanche	4,05	4,09	4	-0,3009
Patrocínio parcial na Aquisição de Habilitação Académica	4,4	4,46	4,3	-0,7117
(Des)Equilíbrio Vida Pessoal-Profissional	3,51	3,46	3,61	0,9422

F. Diferença de Média de Variáveis, por Anos de Experiência

Variável	Amostra Completa N=55	Anos de Experiência<15 N=32	Outros N=23	t-Test
Motivação	3,52	3,43	3,63	1,2403
Bónus Monetário	4,52	4,55	4,48	-0,4588
Parcerias	3,88	3,99	3,74	-0,964
Seguro de saúde	4,49	4,5	4,48	-0,1028
Seguro de vida	4,47	4,41	4,57	0,8757
<i>Teambuilding</i>	3,56	3,55	3,59	0,1574
Formação	4,46	4,56	4,33	-1,6819**
Dias Descanso Extra	4,21	4,38	3,92	-2,2741**
Lanche	4,05	4,06	4,04	-0,0684
Patrocínio parcial na Aquisição de Habilitação Académica	4,4	4,41	4,39	-0,0691
(Des)Equilíbrio Vida Pessoal-Profissional	3,51	3,54	3,47	-0,4486

G. Diferença de Média de Variáveis, por Função na empresa

Variável	Amostra Completa N=55	Operadores Posto Abastecimento N=40	Outros N=15	t-Test
Motivação	3,52	3,47	3,64	0,9571
Bónus Monetário	4,52	4,54	4,47	-0,4233
Parcerias	3,88	4,08	3,38	-2,5445***
Seguro de saúde	4,49	4,55	4,33	-0,9322
Seguro de vida	4,47	4,43	4,6	0,8704
<i>Teambuilding</i>	3,56	3,58	3,51	-0,2561
Formação	4,46	4,44	4,53	0,6018
Dias Descanso Extra	4,21	4,32	3,88	-1,9224**
Lanche	4,05	4,23	3,6	-2,1132**
Patrocínio parcial na Aquisição de Habilitação Académica	4,4	4,48	4,2	-1,1621
(Des)Equilíbrio Vida Pessoal-Profissional	3,51	3,53	3,48	-0,2704

(Níveis de significância estatística: *p<0,1; **p<0,05; ***p<0,01)

Relativamente à variável Motivação, existe uma diferença de médias estatisticamente significativa, a 5%, por Idade, sendo mais elevada a média no grupo dos com 33 anos ou mais idade. Existe ainda uma diferença de médias estatisticamente significativa desta variável por Estado Civil, com nível de significância estatística marginal, de 10%. O grupo dos Não Solteiros apresenta um nível de motivação superior relativamente ao grupo dos Solteiros. Nos restantes grupos testados, a variável Motivação não tem diferenças de médias estatisticamente significativas.

A variável Bónus Monetário apenas apresenta uma diferença de média estatisticamente significativa por Tempo na Empresa, apesar de que marginal, com significância estatística inferior a 10%. O grupo de colaboradores há 4 anos ou mais na

empresa revela valorizar mais o incentivo Bónus Monetário, apresentando uma média estatisticamente superior.

Relativamente à variável Parcerias, podemos afirmar que existe uma diferença de médias estatisticamente significativa a 10% entre Homens e Mulheres, sendo os Homens quem mais valoriza este incentivo. Quando separamos os colaboradores por Função na empresa, revela-se também estatisticamente significativa a diferença de médias entre Operadores de Postos de Abastecimento e os restantes, com um nível de significância estatística inferior a 1%. São os Operadores de Posto de Abastecimento quem mais valoriza este incentivo em detrimento dos restantes. Em nenhum dos restantes grupos testados, foram verificadas diferenças de médias estatisticamente significativas em relação à variável Parcerias.

No que respeita à variável Seguro de Saúde, apenas se identifica diferenças de médias estatisticamente significativas em dois grupos, por Habilitação Literária e por Tempo na Empresa. Com um nível de significância estatística inferior a 1%, os colaboradores com o 12º ano ou mais habilitação apresentam uma média superior. Por Tempo na Empresa, a média estatisticamente superior pertence ao grupo de colaboradores com menos de 4 anos na empresa, apesar de que neste último caso o nível de significância estatística é marginal, inferior a 10%.

Relativamente à variável Seguro de Vida, as diferenças de médias estatisticamente significativas revelam-se por Estado Civil, e por Habilitação Literária. Com um nível de significância estatística inferior a 5%, pode afirmar-se que a média do grupo dos Não Solteiros apresenta-se superior, atribuindo este grupo uma maior valorização a este incentivo. Com um nível de significância inferior a 10%, e por isso marginal, são os colaboradores com o 12º ano ou mais habilitação quem mais valoriza este incentivo, revelando uma média estatisticamente superior.

Os testes de diferença de médias feitos à variável *Teambuilding* revelaram uma única diferença de médias estatisticamente significativa, com nível de significância estatística inferior a 1%, quando comparados os colaboradores há menos de 4 anos na empresa com os restantes. Verificou-se que existe uma maior valorização do incentivo *Teambuilding* no grupo de colaboradores com 4 ou mais anos na empresa.

A variável Formação apenas apresenta uma diferença de médias estatisticamente significativa, ao nível de 5%, quando separados os colaboradores por Anos de Experiência. São os colaboradores com menos de 15 anos de experiência quem apresenta uma média superior, logo, quem mais valoriza o incentivo da Formação.

A variável Dias de Descanso Extra foi aquela em que mais diferenças de médias estatisticamente significativas foram encontradas. As diferenças de médias estatisticamente significativas foram identificadas quando se divide os colaboradores pelos seguintes grupos: Idade, Estado Civil, Anos de Experiência e Função na Empresa. Com um nível de significância estatística inferior a 5%, verifica-se uma média superior no grupo dos colaboradores com menos de 33 anos. Entre Solteiros e Não Solteiros, a média é superior nos Solteiros, apesar de o nível de significância estatística ser marginal, isto é, inferior a 10%. Por Anos de Experiência, é o grupo dos colaboradores com menos de 15 anos de experiência quem apresenta uma média superior, sendo o nível de significância estatística inferior a 5%. Entre os Operadores de Posto de Abastecimento e os restantes colaboradores também existe uma diferença de médias estatisticamente significativa, a 5%, sendo os primeiros quem apresenta uma média superior.

Relativamente à variável Lanche, a única diferença de médias estatisticamente significativa, ao nível de 5%, verifica-se quando dividimos os colaboradores por Função na Empresa, destacando-se uma média superior nos Operadores de Posto de Abastecimento.

Relativamente à variável Patrocínio parcial na aquisição de habilitação académica, apenas um teste de diferença de médias se verificou estatisticamente significativo, com um nível de significância estatística inferior a 5%. Verificou-se uma média superior, logo uma maior valorização deste incentivo no grupo de colaboradores com o 12º ano ou mais habilitação.

Finalmente, no que respeita à variável Des(Equilíbrio) Vida Pessoal-Profissional, não existe nenhuma diferença de médias estatisticamente significativa quando testada a variável relativamente a todas as variáveis de grupo criadas.

4.2. Resultados da Regressão Linear

Com o objetivo de analisar quais os tipos de incentivos, monetários ou não monetários, que mais influenciam a Motivação dos colaboradores da Combustlours, construíram-se quatro modelos de regressão linear. Como o número de observações do estudo é de reduzida dimensão, os resultados em seguida apresentados devem ser interpretados com cautela.

O modelo 1 tem como variável dependente a Motivação, e como variáveis independentes um conjunto de variáveis de controlo – as variáveis socio-demográficas originais e a variável Lanche. O modelo 2 tem como variável dependente a Motivação, e

como variáveis independentes todas as variáveis classificadas como Incentivos Monetários neste estudo – Bónus Monetário, Parcerias, Seguro de Saúde e Seguro de Vida – relativamente a variáveis de controlo, tem as mesmas utilizadas no modelo 1. Relativamente ao modelo 3, a variável dependente é também a Motivação, enquanto as variáveis independentes são todas as variáveis classificadas como Incentivos Não Monetários neste estudo, isto é, *Teambuilding*, Formação, Dias de Descanso Extra, Patrocínio Parcial na Aquisição de Habilitação Académica e (Des)Equilíbrio Vida Pessoal-Profissional. As variáveis de controlo utilizadas foram as mesmas dos modelos anteriores. Finalmente, no modelo 4, a variável dependente é uma vez mais a Motivação, enquanto as variáveis independentes são todas as variáveis originais utilizadas para criar a variável Bónus Monetário, isto é, Bónus Venda Sugerida, Bónus Cliente Mistério BP 100%, Bónus Cliente Mistério Tabaco, Bónus Assiduidade e Pontualidade e Bónus 15º mês de Salário. A construção deste modelo 4 prendeu-se com a necessidade de realizar um teste de robustez aos resultados obtidos no modelo 2, em que a variável Bónus Monetário revela uma relação positiva e estatisticamente significativa com a Motivação, importando assim obter evidência do impacto de cada um dos tipos de Bónus que levaram à criação da variável Bónus Monetário

A Tabela XIII apresenta os resultados da regressão linear usando o Ordinary least square (*OLS*). No modelo 1, são apresentados os resultados só com as variáveis de controlo. No modelo 2 são apresentados os resultados com os Incentivos Monetários e com as variáveis de controlo. No modelo 3, são apresentados os resultados com os Incentivos Não Monetários e com as variáveis de controlo. E, finalmente, no modelo 4, são apresentados os resultados com os vários tipos de Bónus Monetários e com as variáveis de controlo.

Tabela XIII
Modelos de Regressão Linear (VD=Motivação)

	(1) VD=Motivação	(2) VD=Motivação	(3) VD=Motivação	(4) VD=Motivação
Bónus Monetário		0.429*** (0.132)		
Parcerias		0.0679 (0.128)		
Seguro de Saúde		0.208 (0.226)		
Seguro de Vida		0.163 (0.241)		

Alice Teixeira Impacto de Incentivos Monetários e Incentivos Não Monetários na Motivação dos colaboradores da Combustlours

Bónus Venda Sugerida				0.170 (0.112)
Bónus CM BP 100%				-0.288 (0.348)
Bónus CM Tabaco				-0.252 (0.174)
Bónus Assiduidade e Pontualidade				0.0911 (0.110)
Bónus 15º Mês de Salário				0.708*** (0.244)
Teambuilding			0.192 (0.148)	
Formação			0.397 (0.244)	
Dias Descanso Extra			-0.00313 (0.198)	
Patrocínio Parcial na Aquisição de Habilitação Académica			0.216 (0.201)	
(Des)Equilíbrio Vida Pessoal-Profissional			-0.246 (0.203)	
Género	-0.0205 (0.336)	-0.0744 (0.383)	-0.315 (0.248)	-0.0582 (0.300)
Idade	0.0719** (0.0285)	0.0813** (0.0304)	0.0943*** (0.0332)	0.0910*** (0.0258)
Estado Civil - Casado(a)/União de Facto	0.0388 (0.248)	-0.229 (0.299)	0.220 (0.261)	-0.338 (0.291)
Estado Civil - Viúvo(a)	-0.599 (0.696)	-0.756 (0.985)	0.415 (0.611)	-0.511 (0.746)
Estado Civil - Divorciado(a)	0.494 (0.354)	0.215 (0.411)	0.271 (0.768)	0.0819 (0.493)
Habilitação Literária - Até ao 9º ano	0.230 (0.504)	0.385 (0.624)	0.349 (0.406)	0.000277 (0.588)
Habilitação Literária - Ensino Secundário (12º ano)	0.172 (0.338)	-0.00145 (0.520)	-0.175 (0.459)	-0.177 (0.410)
Habilitação Literária - Licenciatura	0.331 (0.329)	0.0602 (0.393)	0.358 (0.543)	-0.0871 (0.378)
Tempo na Empresa	-0.0192 (0.0293)	-0.0357 (0.0245)	-0.0252 (0.0310)	-0.0206 (0.0292)
Anos de Experiência	-0.0768** (0.0335)	-0.0832** (0.0336)	-0.101** (0.0422)	-0.106*** (0.0308)
Função - Segunda linha de loja	0.924* (0.463)	1.820* (0.976)	0.502 (0.526)	2.445*** (0.841)
Função - Responsável de loja	-0.0764 (0.513)	-0.510 (0.709)	-0.119 (0.572)	-0.701 (0.673)
Função - Técnico(a) administrativo de contabilidade	-0.148 (0.723)	-1.045 (1.215)	0.00369 (1.181)	-0.0815 (0.808)
Função - Técnico(a) administrativo de recursos humanos	-0.582 (0.831)	4.876 (4.205)	-9.676** (3.997)	-2.440 (5.604)
Função - Gerente	1.436* (0.714)	1.470* (0.723)		1.524** (0.650)
Lanche	0.0293 (0.119)	-0.0815 (0.153)	-0.0135 (0.170)	-0.0515 (0.117)
Função Operador#co.Anos de Experiência	0	0	0	0

Alice Teixeira Impacto de Incentivos Monetários e Incentivos Não Monetários na Motivação dos colaboradores da Combustoloures

	(0)	(0)	(0)	(0)
Função Segunda Linha de loja#co.Anos de Experiência	-0.101*** (0.0355)	-0.200** (0.0783)	-0.0840 (0.0548)	-0.244*** (0.0647)
Função Responsável de loja#co.Anos de Experiência	0.0276 (0.0306)	0.0444 (0.0413)	0.0134 (0.0263)	0.0512 (0.0334)
Função Técnico(a) administrativo de contabilidade#co.Anos de Experiência	-0.0175 (0.0429)	0.0540 (0.0652)	0.00229 (0.0660)	-0.0355 (0.0472)
Função Técnico(a) administrativo de recursos humanos#co.Anos de Experiência	0.0268 (0.0335)	-0.141 (0.141)	0.332** (0.132)	0.0773 (0.184)
Função Gerente#co.Anos de Experiência	0 (0)	0 (0)		0 (0)
Constant	1.919** (0.715)	-1.404 (1.449)	-0.228 (1.681)	0.690 (1.066)
Observações	55	55	50	55
R-quadrado	0.254	0.461	0.628	0.625

(Robust Standard Errors entre parênteses; Níveis de significância estatística: *p<0,1; **p<0,05; ***p<0,01)

De acordo com os resultados do modelo 1, existe uma relação positiva e estatisticamente significativa a 5% entre a Idade e a Motivação. Segundo Sullivan e Duplaga (1997), em algumas profissões, como é o caso de funções relacionadas com vendas, a produtividade aumenta com a idade. E acrescentando que os trabalhadores mais velhos tendem a estar mais satisfeitos e comprometidos com as empresas do que os trabalhadores mais jovens (Rhodes, 1983), assim como a ser mais leais (Lord & Farrington, 2006), estão reunidas as condições para que com o avançar da Idade a Motivação tenda a aumentar, o que corrobora os resultados do modelo 1. Verificou-se ainda a existência de uma relação negativa e estatisticamente significativa a 5% entre os Anos de Experiência e a Motivação. Contudo, tendo em conta a amostra em estudo, poderá dever-se a funções de maior responsabilidade estarem a ser ocupadas por pessoas com menos Anos de Experiência, e para o corroborar, foi acrescentada a todos os modelos uma variável de interação entre a variável Anos de Experiência e a variável Função na empresa, verificando-se no modelo 1 uma dependência estatisticamente significativa a 1% entre os Anos de Experiência e a Função de Segunda linha de loja comparativamente à função Operador de posto de abastecimento, que influencia negativamente a Motivação. O facto de a Idade e os Anos de Experiência influenciarem a Motivação em sentidos contrários neste universo poderá justificar-se pela presença de funções de maior responsabilidade, em que os anos necessários para as atingir são mais reduzidos, dado que as habilitações literárias assim o permitem. Finalmente, a diferença entre a Motivação nas diferentes funções na empresa é mais acentuada entre o Gerente e os Operadores de posto de abastecimento, assim como entre os de Segundas linha de loja e os Operadores

de posto de abastecimento, apesar de o nível de significância estatística ser marginal em ambos os casos.

Os resultados do modelo 2 evidenciam a existência de uma relação positiva e estatisticamente significativa a 1% entre o Bónus Monetário e a Motivação. Os resultados deste modelo corroboram as conclusões obtidas por Deci et al. (2017), em que os incentivos de natureza extrínseca, nomeadamente as compensações monetárias por exemplo, têm uma influência significativa sobre a Motivação, embora essa relação seja mais expressiva no curto prazo. Os resultados do modelo 2, permitem concluir que a implementação de Bónus Monetários na Combustoures conduz ao aumento do nível de Motivação dos seus colaboradores. Relativamente à Idade, esta mantém neste modelo uma relação positiva e estatisticamente significativa a 5% com a Motivação. Assim como os Anos de Experiência mantêm uma relação negativamente e estatisticamente significativa com a Motivação.

Segundo os resultados do modelo 3, nenhuma das variáveis de Incentivos Não Monetários tem influência estatisticamente significativa sobre a Motivação. Já no que respeita às variáveis de controlo, a Idade reforça a sua relação positiva e estatisticamente significativa com a Motivação, tendo agora um nível de significância estatístico inferior a 1%. Também neste modelo, os Anos de Experiência estabelecem uma relação negativa e estatisticamente significativa a 5% com a Motivação. Verifica-se ainda uma diferença mais acentuada e estatisticamente significativa a 5% entre a Motivação dos Técnicos administrativos de recursos humanos e os Operadores de posto de abastecimento, assim como uma relação de dependência estatisticamente significativa a 5% entre os Anos de Experiência e a Função Técnico administrativo de recursos humanos comparativamente aos Operadores de posto de abastecimento que influencia positivamente a Motivação. Apesar de literatura anterior, como é o caso do estudo de Ryan e Deci (2020), concluírem que os incentivos não monetários contribuem para o aumento da Motivação, tal não se conclui no universo de colaboradores da Combustoures, em que se verifica não existir relação entre a implementação de Incentivos Não Monetários e o nível de Motivação dos colaboradores.

Nos resultados obtidos no modelo 4, o único tipo de Bónus Monetário que revela uma relação positiva e estatisticamente significativa com a Motivação é o Bónus 15º mês de Salário, com um nível de significância estatística inferior a 1%, todos os demais não têm qualquer impacto na Motivação dos colaboradores da Combustoures. Relativamente às variáveis de controlo, a Idade volta a manifestar uma relação positiva e estatisticamente

significativa com a Motivação, com um nível de significância estatística inferior a 1%. Os Anos de Experiência, neste modelo, reforçam a sua relação negativa e estatisticamente significativa com a Motivação, registando um nível de significância estatística inferior a 1%. Finalmente, a diferença entre a Motivação nas diferentes funções na empresa é mais acentuada entre os Segundas linhas de loja e os Operadores de posto de abastecimento, assim como entre o Gerente e os Operadores de posto de abastecimento, sendo o nível de significância estatística de 1% e 5%, respetivamente. É também neste modelo reforçada a dependência entre os Anos de Experiência e a Função Segunda linha de loja comparativamente aos Operadores de posto de abastecimento, influenciando positivamente a Motivação com um nível de significância inferior a 1%.

5. Discussão

O crescente interesse pelo estudo da Motivação, e dos vários elementos que a podem influenciar prende-se com o impacto comprovado que esta tem na produtividade das organizações. Assim, urge cada vez mais a necessidade de conhecer a melhor forma de motivar o desempenho superior dos colaboradores (Cesaroli et al., 2014). Para tal, há que conceber um sistema de incentivos capaz de impulsionar a Motivação dos colaboradores, levando-os a produzir mais e melhor. O presente estudo pretende, com os resultados apresentados, ajudar a gestão da Combusloures a reformular o seu sistema de incentivos. Sabendo que os resultados revelam que são os Incentivos Monetários aqueles que impactam na Motivação destes colaboradores, e não os Incentivos Não Monetários, existe um conjunto de sugestões a deixar para aplicação prática na empresa.

Assim, sugere-se que, na reformulação do sistema de incentivos, na sua componente de incentivos monetários, sejam retirados os Bónus de Venda Sugerida e o Bónus de Cliente Mistério Tabaco, na medida em que são os menos valorizados pela equipa. Por outro lado, sugere-se que a empresa calcule internamente o custo da aplicabilidade do Bónus 15º mês de Salário, usando do benefício da retirada de outros bónus menos valorizados, e pondere a sustentabilidade da sua aplicação, dado o impacto evidente que tem sobre a Motivação dos colaboradores. No que respeita aos restantes incentivos monetários abordados no estudo, como é o caso das Parcerias, do Seguro de Saúde e do Seguro de Vida, nenhum deles revelou ter impacto estatisticamente significativo sobre a Motivação. Esta conclusão é retirada da análise da amostra como um todo, contudo, destaca-se que colaboradores com o 12º ano ou mais habilitação revelam uma valorização bastante superior do incentivo Seguro de Saúde face aos demais. Relativamente ao Seguro

de Vida, há também que destacar que os colaboradores não solteiros valorizam bastante mais este incentivo do que os demais. Assim, sugere-se que, no novo sistema de incentivos, as Parcerias não sejam integradas, que o Seguro de saúde se mantenha, mas talvez não associado ao facto de o colaborador se encontrar nos quadros da empresa e, finalmente, quanto ao Seguro de vida, sugere-se que seja analisada a sustentabilidade de se aplicar este benefício a uma parte dos colaboradores, isto é, aos não solteiros.

Relativamente à componente não monetária do sistema de incentivos, e apesar de os resultados dos modelos de regressão linear não terem revelado impacto deste tipo de incentivos na Motivação, os testes de igualdade de médias entre grupos da amostra, foram reveladores de que, quando dividimos a amostra em diferentes grupos, encontram-se valorizações bastante distintas e estatisticamente significativas nos Incentivos Não Monetários. Relativamente ao *Teambuilding*, sugere-se que seja mantida a Festa de Natal da empresa. Quanto à Formação, sugere-se que sejam mantidas todas as formações fornecidas na atualidade e que seja introduzida também a formação de utilização de extintores. No que concerne aos Dias Descanso Extra, sugere-se que sejam mantidas as modalidades adotadas no presente, assim como aplicadas as novas modalidades sugeridas neste estudo, contudo, deverá analisar-se a possibilidade de este incentivo específico ser mais direcionado aos colaboradores com menos de 33 anos de idade, menos de 15 anos de experiência e pertencentes à categoria de Operador de posto de abastecimento, uma vez que são os grupos em que este incentivo se revela mais valorizado. Relativamente à oferta de Lanche em período laboral, sugere-se que seja repensada a continuidade de aplicabilidade à totalidade dos colaboradores, uma vez que se trata de um incentivo mais valorizado pelos Operadores de posto de abastecimento. Finalmente, o Patrocínio parcial na aquisição de habilitação académica não é praticado na atualidade no sistema de incentivos e não revelou ter uma relação direta com a Motivação dos colaboradores, contudo, junto dos colaboradores com o 12º ano ou mais habilitação, revelou ser um incentivo bastante valorizado, e dados os requisitos necessários sugeridos para a sua aplicabilidade prática, poderia tratar-se de uma mais valia para a empresa, quer pela qualificação proporcionada aos seus quadros, bem como pela retenção de colaboradores.

Em suma, sabendo que o foco deste estudo são os Operadores de posto de abastecimento, representando estes cerca de 73% da amostra utilizada, sugere-se que na reformulação do sistema de incentivos da empresa se mantenha uma maior concentração de Incentivos Monetários e, relativamente aos Incentivos Não Monetários, tentar aplicá-los aos grupos que mais os valorizam e não à generalidade dos colaboradores.

6. Considerações Finais

6.1. Conclusão

Este estudo propõe-se a responder à questão de investigação “Quais os tipos de incentivos, monetários ou não monetários, que mais influenciam a Motivação dos colaboradores da empresa Combustlours?”. Para esse efeito, a amostra utilizada cingiu-se aos colaboradores desta empresa, tendo-se registado um universo de observações de 55 pessoas.

Sabendo, segundo Mitchell e Daniels (2003), que a Motivação dos colaboradores é um dos fatores que afeta a produtividade de uma organização, isto porque influencia o comportamento e ações dos indivíduos e, acrescentando que os comportamentos e produtividade dos colaboradores são moldados pela aplicação de diferentes esquemas de incentivos (Ahammad et al., 2015), urge a necessidade, não só de responder à questão de investigação, como também de fornecer à Combustlours linhas orientadoras de reformulação do seu sistema de incentivos. Esta necessidade é tanto mais urgente quanto mais baixo for o nível de Motivação registado numa equipa e, no caso da Combustlours, pelos resultados obtidos no estudo, o nível de Motivação da sua equipa é relativamente baixo, o que, como sabemos, pode comprometer a produtividade da organização, e consequentemente, a sua rentabilidade (Alsyouf, 2007).

Apesar de, em literatura anterior, serem limitadas as evidências empíricas do impacto de incentivos de natureza monetária na Motivação, como é o caso de salários e bónus (Ahmmad et al., 2015) e do seu impacto ser verdadeiramente comprovado apenas no curto prazo (Deci et al., 2017), os resultados deste estudo revelam que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre o Bónus Monetário e a Motivação, o que destaca que a aplicabilidade prática de incentivos monetários tende a aumentar a Motivação desta equipa. Contudo, e exatamente para compreender se todos os tipos de bónus abordados no estudo mantêm esta relação com a Motivação, recorreu-se à utilização de um teste de robustez, que permitiu concluir que apenas o Bónus 15º mês de Salário evidencia uma relação positiva e estatisticamente significativa com a Motivação. Esta informação é de elevada importância, na medida em que de todos os tipos de bónus abordados no estudo, apenas o Bónus 15º mês de Salário não se encontra a ser aplicado no presente no sistema de incentivos da Combustlours. Todos os restantes bónus, que são parte integrante, na atualidade, do sistema de incentivos da Combustlours não revelam qualquer impacto estatisticamente significativo na Motivação dos colaboradores. Por

isso, sugere-se a aplicabilidade do Bónus 15º mês Salário, em detrimento de outros bónus menos valorizados.

Segundo Ryan e Deci (2020), os Incentivos Não Monetários têm um contributo empiricamente comprovado para o aumento da Motivação dos colaboradores. Contudo, no caso específico dos colaboradores da Combustoures, os resultados não revelam qualquer relação estatisticamente significativa entre os Incentivos Não Monetários e a Motivação. Analisando a amostra no seu todo, nenhum dos incentivos classificados como não monetários neste estudo revela impacto sobre o nível de Motivação e, por isso, não corroboram muita da literatura de suporte. Contudo, esta situação ocorre possivelmente pelas características próprias da amostra deste estudo, em que a maioria dos inquiridos não excede o 12º ano de escolaridade e exerce uma profissão não especializada, nomeadamente Operador de Posto de Abastecimento. Nesta função, os salários auferidos são relativamente baixos, podendo, na ótica dos inquiridos, a remuneração não estar a ser entendida como um fator higiénico que exceda o nível de subsistência. E, nesse caso, haver uma valorização de um salário extra em detrimento de outros incentivos de natureza intrínseca. Apesar disso, existem diferenças de valorização dos incentivos não monetários estatisticamente significativas entre grupos da amostra e, que se tornam relevantes aquando das sugestões para a reformulação do sistema de incentivos, na sua componente não monetária.

Enquanto nota final, e apesar de literatura anterior sugerir que há um interesse cada vez mais crescente pelo uso conjunto de incentivos de natureza intrínseca e extrínseca como estímulo ao desempenho (Jovanovic & Matejevic, 2014), no caso concreto da empresa Combustoures, o sistema de incentivos deverá ter uma maior predominância de incentivos de natureza monetária.

6.2. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

Os resultados obtidos neste estudo apresentam algumas limitações. A primeira limitação identificada prende-se com o tamanho da amostra que, apesar de ter integrado quase na plenitude a totalidade dos colaboradores da empresa em estudo, não deixa de ser uma pequena amostra. Para além da sua limitada dimensão, também estes colaboradores apenas conhecem a realidade de trabalhar em postos de abastecimento com a insígnia da BP Portugal, o que de alguma forma pode também condicionar os resultados obtidos.

Pelo estudo realizado, conseguimos obter resultados sobre a Motivação da equipa, assim como sobre os incentivos que maior impacto têm na mesma, contudo, não conseguimos relacionar o nível de Motivação com o nível de desempenho dos colaboradores, duas métricas que estão intimamente relacionadas.

Este estudo é também limitado na medida em que pretende explicar a Motivação apenas em função dos incentivos, quando podem existir outras questões organizacionais que ajudem a influenciar a Motivação.

As limitações identificadas podem conduzir a sugestões para investigações futuras. Primeiramente, poder-se-ia ultrapassar a limitação de dimensão da amostra divulgando o questionário aos colaboradores das empresas parceiras da BP Portugal, exploradoras de postos de abastecimento. Para além disso, poder-se-ia tentar inquirir também colaboradores de outras empresas petrolíferas, fazendo naturalmente a devida adaptação ao questionário. Em segunda instância, numa futura investigação, poder-se-ia incluir como variáveis algumas métricas de desempenho da empresa, assim como métricas de desempenho individual dos colaboradores, e por sua vez, compará-las com o nível de Motivação. Em terceira instância, e no caso concreto do negócio de exploração de postos de abastecimento, em que se vive atualmente a transição para uma oferta mais diversificada de energias, poder-se-ia também estudar o impacto de mudanças organizacionais na Motivação dos colaboradores, mais concretamente a transição energética.

Finalmente, poder-se-ia estudar o impacto dos incentivos monetários e não monetários na Motivação em outras atividades e setores empresariais, também estes últimos com elevado número de colaboradores em funções não especializadas, por forma a perceber se de facto os incentivos monetários se continuam a destacar em detrimento dos não monetários, independentemente da empresa em que se avalie.

Referências

- Ahammad, M., Lee, S., Malul, M. & Shoham, A. (2015). Behavioral Ambidexterity: the impact of incentive schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks. *Human Resource Management*, 54 (1), 45-62.
- Ajila, C., & Abiola, A. (2004). Influence of rewards on workers performance in an organization. *Journal of Social Sciences*, 8, 7–12.
- Alcover, C., Estreder, Y. & Chambel, M. (2020). Monetary incentives, motivational orientation and affective commitment in contact centers. A multilevel mediation model. *Journal of Economic Psychology*, 81, 102307.
- Allen, R. S. & Kilmann, R. H. (2001). The role of the reward system for a total quality management based strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 14 (2), 110–131.
- Alsyouf I. (2007). The role of maintenance in improving companies' productivity and profitability. *International Journal of Production Economics*, 105 (1), 70-78.
- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3 (3), 185–201.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. R. & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. *Journal of Applied Psychology*, 88 (6), 989–1004.
- Becchetti L., Castriota S. & Tortia E. (2013). Productivity, wages and intrinsic motivations. *Small Business Economy*, 41 (2), 379-399.
- Bednarska, M. & Szczyt, M., (2015). Variations in job satisfaction in service industries: comparative international analysis. *Foresight*, 17 (6), 599-615.
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 7, 560–569.
- Bonenberger, M., Aikins, M., Akweongo, P. & Wyss, K. (2014). The effects of health worker motivation and job satisfaction on turnover intention in Ghana: A cross-sectional study. *Human Resources for Health*, 12 (43), 1-12.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46 (5), 554–571.

- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2^a Ed. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 687-732.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1010.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. & Nassreelrgawi, A. S. (2016). Performance, incentives, and needs for autonomy, competence and relatedness: A meta-analysis. *Motivation and Emotion*, 40, 781-813.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes team work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23 (3), 239-290.
- Couper M. P. (2017). New Developments in survey data collection. *Annual Review of Sociology*, 43, 121-45.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19 (2), 109–134.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale Development: Theory and Applications*. Newbury Park: Sage Publications.
- Dowling, W. F., & Sayles, L. R. (1971). *How managers motivate: The imperatives of supervision*. New York: McGraw-Hill.
- Elnaga, A. & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5 (4), 137-147.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331–362.
- Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, 48 (4), 571–589.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M. et al. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24 (2), 178–196.

- Gerhart, B. & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2 (1), 489–521.
- Good, V., Hughes, D. E., Kirca, A. H. & McGrath, S. (2022). A self-determination theory-based meta-analysis on the differential effects of intrinsic and extrinsic motivation on salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50 (3), 586-614.
- Greenberg, J. & Baron, R. (2008). *Behavior in Organizations*, 9ª Ed. Boston: Pearson Prentice Hall.
- Hartenian, L. S. (2003). Team member acquisition of team knowledge, skills, and abilities. *Team Performance Management: An International Journal*, 9 (1/2), 23-30.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*, 6ª Ed. New York: World Publishing Company.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. & Schlesinger, L. A. (1994) Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2): 164–174.
- Imran, R., Allil, K. & Mahmoud, A. B. (2017). Teacher’s turnover intentions: Examining the impact of motivation and organizational commitment. *International Journal of Educational Management*, 31(6): 828–842.
- Ingram, H. (1996). Linking teamwork with performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 2 (4), 5 - 10.
- Jesuino, J. C., Soczka, L. & Matoso, J. G. (1983). Aferição de uma Escala de Atitudes para Avaliação da Satisfação no Trabalho. *Psicologia*, 4 (1/2), 103-122.
- Jones, A., Richard, B., Paul, D., Sloane, K., & Peter, F. (2007). Effectiveness of teambuilding in organization. *Journal of Management*, 5 (3), 35 - 37.
- Jovanovic, D. & Matejevic, M. (2014). Relationship between rewards and intrinsic motivation for learning—researches review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, 456–460.
- Kathawala, Y., Moore, K. J. & Elmuti, D. (1990). Preference between salary or job security increase. *International Journal of Manpower*, 11 (7), 25-31.
- Kehr, H. M. (2004). Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition. *Academy of Management Review*, 29 (3), 479–499.

- Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 495–516.
- Liu, L. L., Li, B. M., Yang, J. & Wang, Y. W. (2008). Does dopaminergic reward system contribute to explaining comorbidity obesity and ADHD?. *Medical Hypotheses*, 70 (6), 1118–1120.
- Lobel, S. A. & Kossek, E. E. (1996). Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: Beyond the ‘family friendly’ organization. *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, 221-244.
- Lobel, SA. (1999). Impacts of diversity and work-life initiatives in organizations. In: G. N. Powell (Eds.) *Handbook of Gender and Work*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Logan, J. K. (2000). Retention tangibles and intangibles. *Training & Development*, 54 (4), 48-50.
- Lord, R. L. & Farrington, P. A. (2006). Age-related differences in the motivation of knowledge workers. *Engineering Management Journal*, 18 (3), 20-26.
- Mahmoud, A. B. & Reisel, W. D. (2014) Relating patient satisfaction to nurses’ job satisfaction, job security, and obedience OCBs. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 8 (1), 47–61.
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L. & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 35 (4), 393-414.
- Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M. & Subhan, Q. A. (2019). An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator. *Sustainability*, 11(8), 2263.
- Manzoor, F., Wei, L. & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee’s performance with the mediating mechanism of employee’s motivation. *Frontiers in Psychology*, 12, 563070.
- Martin, A. J. & Dowson, M. (2009). Interpersonal relationships, motivation, engagement, and achievement: Yields for theory, current issues, and educational practice. *Review of Educational Research*, 79 (1): 327–365.
- Mitchell, T. R. & Daniels, D. (2003). Motivation. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.) *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. New York: John Wiley & Sons, pp. 225-254.

- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology*. Hoboken: John Wiley & Sons, pp. 39-53.
- Ozigbo A. M., Maryam I. & Ngige C. D. (2020). Teambuilding and Performance in Organizations: an exploration of issues. *International Journal of Management and Entrepreneurship*, 2 (1), 184-199
- Porter, L. W. & Lawler, E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Illinois: R.D. Irwin.
- Prieto, I. M. & Santana, M. P. (2012). Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management*, 51 (2), 189–212.
- Pritchard, R. & Ashwood, E. (2008). *Managing Motivation: A Manager's Guide to Diagnosing and Improving Motivation*, 1^a Ed. New York: Routledge.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: Emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Journal*, 44 (5), 1018–1027.
- Quinn, R. W. (2005). Flow in knowledge work: High performance experience in the design of national security technology. *Administrative Science Quarterly*, 50 (4), 610–641.
- Rob, R. & Zemsky, P. (2002). Social capital, corporate culture and incentive intensity. *RAND Journal of Economics*, 33 (4), 243–257.
- Rhodes, Susan R. (1983). Age-Related Differences in Work Attitudes and Behaviors: A Review and Conceptual Analysis, *Psychological Bulletin*, 93 (2), 328.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25 (1), 54–67.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 1-11.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). “UWES - Utrecht Work Engagement Scale - Preliminary Manual”. *Occupational Health Psychology Unit - Utrecht University*.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1983). Individual differences in productivity: An empirical test of estimates derived from studies of selection procedure utility. *Journal of Applied Psychology*, 68 (3), 407–414.
- Sorensen, J. B. (2002) The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47 (1): 70–91.

- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48 (5), 745–768.
- Sullivan, S. E. & Duplaga, E. A. (1997). Recruiting and retaining older workers for the new millennium. *Business Horizons*, 40 (6), 65-70.
- Sun, L., Y., Aryee, S. & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50 (3), 558–577
- Tudorache, A. M. (2013). The relationship between motivation and efficiency of human resources. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 13 (1): 1035–1038.
- Tymon, W. G., Stumpf, S. A. & Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: the neglected role of intrinsic rewards. *Journal of World Business*, 45 (2), 109–121.
- Wagner, S. (2000). Retention: finders, keepers. *Training & Development*, 54 (8), 64-64.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C. R., Rozin, P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31 (1), 21–33.
- Yip, J., Ehrhardt, K., Black, H. & Walker, D. O. (2018). Attachment theory at work: A review and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 39 (2), 185–198.

Anexos

Anexo 1

QUESTIONÁRIO - INTRODUÇÃO

O questionário que se segue surge no âmbito de um trabalho final de mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais, do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). O estudo que estou a desenvolver pretende avaliar o impacto de um conjunto de fatores monetários e não monetários na motivação dos colaboradores da empresa Combustlours – Comércio de Combustíveis e Lubrificantes Lda.

Assim, pedimos que responda a este questionário da forma mais honesta possível, uma vez que este estudo não será possível sem a sua participação e colaboração. Qualquer participação será anónima e, os dados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos. O preenchimento do questionário terá uma duração de, aproximadamente, 10 minutos.

QUESTÕES – PARTE 1 – QUESTÕES RELACIONADAS COM A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES E INCENTIVOS

- 1. Manifeste o seu nível de concordância em relação às frases abaixo indicadas, com base numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e, 5 corresponde a “Concordo totalmente”.**
 - Quando acordo de manhã, tenho vontade de ir trabalhar;
 - Quando estou no meu trabalho, sinto-me com energia;
 - Quando estou a desempenhar as minhas tarefas, sinto-me feliz;
 - Acho o trabalho que faço cheio de significado e propósito;
 - Para mim, o meu trabalho é desafiante;
 - O tempo voa quando estou a trabalhar;
 - Sinto-me entusiasmado no meu trabalho;
 - Sinto que as minhas 8 horas de trabalho diário passam muito rápido;
 - Sinto-me envolvido no meu trabalho;
 - Sinto que a minha chefia tem em consideração as minhas opiniões no contexto de trabalho;
 - Considero a minha remuneração adequada à função que desempenho;
 - Sinto reconhecimento por parte da minha chefia;
 - Gosto do ambiente de trabalho na minha empresa;
 - Sinto que existe equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional.

- 2. Manifeste o seu nível de concordância em relação às frases abaixo indicadas, com base numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e, 5 corresponde a “Concordo totalmente”.**
 - O meu trabalho é frustrante;
 - O meu trabalho é desencorajante;

- O meu trabalho dá satisfação;
 - O meu trabalho proporciona um sentimento de respeito por mim próprio;
 - O meu trabalho permite-me aprender bastante;
 - O meu trabalho é estimulante.
- 3. Expresse o nível de importância que atribui a cada um dos incentivos abaixo indicados, com base numa escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Não importante” e, 5 corresponde a “Muito importante”.**
- Bónus associados a performance;
 - Parcerias/descontos em serviços externos à empresa;
 - Seguro de Saúde;
 - Seguro de Vida;
 - Eventos Teambuilding;
 - Ações de Formação;
 - Promoção de dias de descanso extra associados a performance;
 - Oferta de lanche durante o período laboral;
 - Apoio financeiro na aquisição de habilitações académicas;
 - Equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
- 4. No que respeita a Bónus associados a performance, expresse o nível de importância que atribui a cada um dos exemplos abaixo apresentados. Para tal, utilize uma escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Não importante” e, 5 corresponde a “Muito importante”.**
- Bónus Venda Sugerida;
 - Bónus Cliente Mistério BP 100%;
 - Bónus Cliente Mistério Tabaco;
 - Bónus Assiduidade e Pontualidade;
 - Bónus 15º Mês de Salário.
- 5. Relativamente a Parcerias/descontos em serviços externos à empresa, expresse o nível de importância que atribui a cada um dos exemplos abaixo apresentados. Para tal, utilize uma escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Não importante” e, 5 corresponde a “Muito importante”.**
- Promover parceria com um ginásio local, possibilitando descontos nas mensalidades de todos os indivíduos que sejam colaboradores da empresa;
 - Promover parcerias com restaurantes locais, possibilitando descontos em refeições a todos os clientes que sejam colaboradores da empresa;
 - Promover parcerias com alojamentos locais, possibilitando descontos em estadias a todos os clientes que sejam colaboradores da empresa.

6. No que respeita a Eventos de *Teambuilding*, expresse o nível de importância que atribui a cada um dos exemplos abaixo apresentados. Para tal, utilize uma escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Não importante” e, 5 corresponde a “Muito importante”.

- Festa de Natal da empresa;
- Partilha de prendas de amigo secreto no Natal;
- Fim de semana para realização de jogos e confraternização entre equipas;
- Comemoração de aniversário dos colaboradores;
- Comemoração do aniversário da empresa;
- Ações de voluntariado em equipa.

7. No que respeita a Ações de formação desenvolvidas ou a desenvolver pela empresa, expresse o nível de importância que atribui a cada um dos exemplos abaixo apresentados. Para tal, utilize uma escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Não importante” e, 5 corresponde a “Muito importante”.

- Formação de atendimento;
- Formação de segurança;
- Formação de utilização de extintores;
- Formação sobre venda de lubrificantes;
- Formação sobre técnicas de venda sugerida e cruzada;
- Formação sobre HACCP (Análise de Perigos e Controlo de Pontos Críticos).

8. Caso a sua função na empresa seja Operador(a) de Posto de Abastecimento, Segunda Linha de Loja ou Responsável de Loja, responda a esta pergunta. Caso contrário, passe para a pergunta nº9. Relativamente à Promoção de dias extra de descanso associados a performance, manifeste o seu nível de concordância face a cada um dos exemplos abaixo apresentados. Para tal, utilize uma escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e, 5 corresponde a “Concordo totalmente”.

- 2 dias de folga extra para o atendedor avaliado com 100% no cliente mistério BP trimestral;
- 1 dia de folga extra para todos os elementos da equipa com 100% no cliente mistério BP trimestral;
- 2 dias de folga extra para os operadores de caixa com mais de 10 objetivos mensais de venda sugerida concretizados acima de 150 unidades;
- 1 dia de folga extra para os operadores de caixa com mais de 6 objetivos mensais de venda sugerida concretizados acima de 150 unidades;
- Oferta de fim de semana (2 noites) em hotel/alojamento em Portugal a todos os elementos da equipa, caso consigam, pelo menos, 3 trimestres de cliente mistérios BP com pontuação de 100%, num ano;
- Oferta de dia relaxante em SPA a todos os elementos da equipa, caso consigam, pelo menos, 3 trimestres de cliente mistério BP com pontuação de 100%, num ano;

- Oferta de experiência radical a todos os elementos da equipa, caso consigam, pelo menos, 3 trimestres de cliente mistério BP com pontuação de 100%, num ano.
- 9. No que respeita a aquisição de habilitações académicas, concorda que a empresa dê um apoio financeiro para a aquisição de uma Licenciatura/Pós-graduação aos seus colaboradores?**
- Concordo;
 - Indiferente;
 - Discordo.
- 10. Expresse o seu nível de concordância relativamente às condições que seriam requisito essencial para obter apoio financeiro na aquisição de habilitações académicas. Para tal, utilize uma escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e, 5 corresponde a “Concordo totalmente”.**
- O colaborador pertencer aos quadros da empresa há, pelo menos, 3 anos;
 - Haver manifestação de vontade, quer do colaborador, quer da empresa, para que haja progressão para funções de maior responsabilidade;
 - O colaborador ter de permanecer na empresa por, pelo menos, mais 5 anos após a conclusão do grau académico apoiado pela empresa;
 - O colaborador ter de escolher uma Licenciatura/Pós-graduação relacionada com a função para a qual pretende progredir na empresa.
- 11. Manifeste o seu nível de concordância em relação às frases abaixo indicadas. Para tal, utilize uma escala de 1 a 5, em que 1 corresponde a “Discordo totalmente” e, 5 corresponde a “Concordo totalmente”.**
- Mantenho um bom equilíbrio entre o trabalho e o tempo passado em família;
 - Gostava de ter mais tempo livre para mim;
 - Quando chego a casa, sinto-me esgotado do trabalho;
 - O meu tempo livre não coincide com o tempo livre das pessoas que me são importantes;
 - Trabalhar por turnos perturba a minha dinâmica familiar;
 - Consigo ter mais tempo para mim por trabalhar por turnos;
 - O meu trabalho interfere na minha vida pessoal.

QUESTÕES – PARTE 2 – QUESTÕES SOCIODEMOGRÁFICAS

12. Género

- Masculino;
- Feminino.

13. Idade

(Aberta) - Aceita apenas caracteres numéricos inteiros

14. Estado Civil

- Solteiro(a);
- Casado(a)/União de Facto
- Viúvo(a)
- Divorciado(a)

15. Quais são as suas Habilitações Literárias?

- Até ao 9º ano;
- Ensino Secundário (12º ano);
- Licenciatura;
- Mestrado;
- Doutoramento;
- Outro (especifique) – Aberta

16. Há quanto tempo trabalha na empresa Combusloures – Comércio de Combustíveis e Lubrificantes Lda?

(Aberta) – Aceita apenas caracteres numéricos inteiros

17. Quantos anos de experiência de trabalho tem, desde o seu primeiro emprego?

(Aberta) - Aceita apenas caracteres numéricos inteiros

18. Qual a função que desempenha, atualmente, na empresa Combusloures – Comércio de Combustíveis e Lubrificantes Lda?

- Operador(a) de Posto de Abastecimento
- Segunda linha de loja
- Responsável de Loja
- Técnico(a) administrativo de contabilidade
- Técnico(a) administrativo de recursos humanos
- Gerente

Anexo 2

Gênero	Frequência	Porcentagem	Acumulado
Masculino	26	47,27	47,27
Feminino	29	52,73	100
Total	55	100	

Idade	Frequência	Porcentagem	Acumulado
19	1	1,82	1,82
20	1	1,82	3,64
21	2	3,64	7,27
22	1	1,82	9,09
23	6	10,91	20,00
24	3	5,45	25,45
25	6	10,91	36,36
26	1	1,82	38,18
27	2	3,64	41,82
28	3	5,45	47,27
29	3	5,45	52,73
30	1	1,82	54,55
31	1	1,82	56,36
32	2	3,64	60,00
33	2	3,64	63,64
35	1	1,82	65,45
36	1	1,82	67,27
38	1	1,82	69,09
39	1	1,82	70,91
40	1	1,82	72,73
43	2	3,64	76,36
45	1	1,82	78,18
46	1	1,82	80,00
47	1	1,82	81,82
49	3	5,45	87,27
51	2	3,64	90,91
52	1	1,82	92,73
54	2	3,64	96,36
57	1	1,82	98,18
58	1	1,82	100,00
Total	55	100	

Estado Civil	Frequência	Percentagem	Acumulado
Solteiro(a)	30	54,55	54,55
Casado(a)/União de Facto	20	36,36	90,91
Viúvo(a)	1	1,82	92,73
Divorciado(a)	4	7,27	100,00
Total	55	100	

Habilitações Literárias	Frequência	Percentagem	Acumulado
Até ao 9º ano	14	25,45	25,45
Ensino Secundário (12º ano)	35	63,64	89,09
Licenciatura	3	5,45	94,55
Mestrado	0	0,00	94,55
Doutoramento	0	0,00	94,55
Outro	3	5,45	100,00
Total	55	100	

Tempo na Empresa	Frequência	Percentagem	Acumulado
0	10	18,18	18,18
1	11	20,00	38,18
2	6	10,91	49,09
3	8	14,55	63,64
4	5	9,09	72,73
5	3	5,45	78,18
6	1	1,82	80,00
7	3	5,45	85,45
8	4	7,27	92,73
9	1	1,82	94,55
14	1	1,82	96,36
17	1	1,82	98,18
21	1	1,82	100,00
Total	55	100	

Anos de Experiência	Frequência	Porcentagem	Acumulado
0	1	1,82	1,82
2	1	1,82	3,64
3	1	1,82	5,45
4	3	5,45	10,91
5	3	5,45	16,36
6	5	9,09	25,45
7	5	9,09	34,55
8	1	1,82	36,36
9	2	3,64	40,00
10	5	9,09	49,09
11	2	3,64	52,73
12	1	1,82	54,55
13	1	1,82	56,36
14	1	1,82	58,18
15	4	7,27	65,45
16	2	3,64	69,09
17	2	3,64	72,73
20	2	3,64	76,36
22	2	3,64	80,00
24	1	1,82	81,82
25	1	1,82	83,64
30	3	5,45	89,09
32	1	1,82	90,91
34	2	3,64	94,55
35	1	1,82	96,36
40	1	1,82	98,18
42	1	1,82	100,00
Total	55	100	

Função na Empresa	Frequência	Porcentagem	Acumulado
Operador(a) de Posto de Abastecimento	40	72,73	72,73
Segunda Linha de Loja	3	5,45	78,18
Responsável de Loja	6	10,91	89,09
Técnico(a) Administrativo de Contabilidade	3	5,45	94,55
Técnico(a) Administrativo de Recursos Humanos	2	3,64	98,18
Gerente	1	1,82	100,00
Total	55	100	