



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO**

**CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS  
EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

**DISSERTAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DO SISTEMA DE RECOMPENSAS NA MOTIVAÇÃO,  
SATISFAÇÃO, LEALDADE E *PERFORMANCE* DOS CLUBES DE FUTEBOL**

**SARA DE MELO SOUSA**

**OUTUBRO - 2015**



**LISBOA  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM  
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS  
EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO  
DISSERTAÇÃO**

A INFLUÊNCIA DO SISTEMA DE RECOMPENSAS NA MOTIVAÇÃO,  
SATISFAÇÃO, LEALDADE E *PERFORMANCE* DOS CLUBES DE FUTEBOL

SARA DE MELO SOUSA

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR ANTÓNIO CARLOS DE OLIVEIRA SAMAGAIO

OUTUBRO - 2015

## Resumo

Este estudo visa averiguar se o sistema de recompensas exerce alguma influência na satisfação, na motivação intrínseca ou extrínseca e na lealdade dos jogadores de futebol. Analisa-se ainda se a *performance* dos clubes é condicionada pelo sistema de recompensas aplicados aos jogadores, pela sua motivação (quer seja intrínseca, quer extrínseca), satisfação e lealdade. Os dados foram recolhidos através de um inquérito por questionário abrangendo 70 jogadores de futebol da ilha de São Miguel, nos Açores.

Os resultados da análise da correlação sugerem que o sistema de recompensas não influencia a *performance* dos clubes, a satisfação, a lealdade, a motivação intrínseca e extrínseca e a motivação global dos jogadores de futebol, e por fim, verificou-se que a satisfação com o trabalho, a lealdade, a motivação intrínseca e extrínseca e a motivação global influenciam a *performance* dos clubes. Os resultados obtidos da análise da regressão PLS demonstraram que a motivação extrínseca exerce um impacto positivo na *performance* dos clubes e, a lealdade tem um impacto negativo na *performance* dos clubes.

**Palavras-Chave:** Sistema de recompensas; Motivação Intrínseca; Motivação Extrínseca; Motivação Global; Satisfação; Lealdade; *Performance* dos clubes

## **Abstract**

This study aims to investigate if the system of rewards makes any influence on satisfaction, intrinsic or extrinsic motivation and on loyalty of soccer players. In addition, it is analyzed if the performance of clubs is conditioned by the system of rewards applied to the players, by their motivation (either intrinsic or extrinsic), satisfaction and loyalty. The data was obtained through the questionnaire including 70 soccer players of São Miguel Island in the Azores.

The results from the correlation analysis suggest that the system of rewards does not influence the performance of soccer clubs, satisfaction, loyalty, intrinsic and extrinsic motivation and global motivation of soccer players, and finally, it was found that job satisfaction, loyalty, intrinsic and extrinsic motivation and global motivation influences the performance of soccer clubs. The results of the PLS (Partial Least Square) regression analysis have shown that extrinsic motivation has a positive impact on the performance of soccer clubs and loyalty has a negative impact on the performance of soccer clubs.

**Keywords:** System of Rewards; Intrinsic Motivation; Extrinsic Motivation; Global Motivation; Satisfaction; Loyalty; Performance of the clubs

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer em primeiro lugar ao Professor Doutor António Samagaio, pela sua orientação e permanente disponibilidade, a qual foi fundamental para a concretização desta dissertação de mestrado.

De seguida, gostaria de agradecer à minha família com especial ênfase aos meus pais, irmã e namorado por todo o apoio e paciência que me disponibilizaram bem como toda a motivação dada nas alturas de maiores dificuldades.

Por fim, gostaria de agradecer aos participantes do estudo pois sem eles a realização deste trabalho não seria possível.

## Índice

Resumo .....	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos .....	iii
2 – Revisão da Literatura.....	3
2.1 Sistema de Recompensas .....	3
2.2 Motivação .....	6
2.2.1 Teorias da Motivação .....	7
2.3 Satisfação .....	10
2.4 Lealdade.....	13
2.5 Desempenho Organizacional .....	14
3 – Metodologia de Investigação e Amostra .....	17
3.1 Método de investigação .....	17
3.2 Definição das Variáveis .....	18
4 – Análise dos Resultados.....	24
4.1 Análise Descritiva.....	24
4.2 Análise da Correlação .....	25
4.3 Análise da Regressão PLS .....	28
5 – Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura.....	33
Referências Bibliográficas.....	36
Anexos .....	43

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – <i>Construct</i> da Satisfação .....	19
Tabela 2 – <i>Construct</i> da Motivação.....	21
Tabela 3 – <i>Construct</i> da Lealdade .....	22
Tabela 4 – <i>Construct</i> da Performance Organizacional .....	23
Tabela 5 – Análise Descritiva.....	25
Tabela 6 – Matriz de correlação de Spearman .....	27
Tabela 7 – Rejeição/Não rejeição das hipóteses de estudo .....	28
Tabela 8 – Análise de Consistência Interna e Validade .....	30
Tabela 9 – <i>Bootstrapping</i> ao Modelo Estrutural .....	31

## Índice de Figuras

Figura 1 – Percentagem da remuneração variável indexada ao desempenho.....	24
Figura 2 – Estimação PLS – <i>path coefficients</i> .....	32

## Índice de Anexos

Anexo I – Caracterização dos inquiridos.....	43
Anexo II – Variância total explicada – Motivação (Extração com 5 fatores) .....	45
Anexo III – Modelo Estrutural .....	46
Anexo IV – Modelo de Mensuração.....	46
Anexo V – Análise da Validade Discriminante – Critério de <i>Fornell-Lacker</i> .....	47

## 1 – Introdução

A *performance* desportiva dos clubes de futebol é determinada em grande medida pela qualidade do seu plantel e pelo desempenho coletivo e individual dos jogadores.

Dada à competitividade existente no futebol torna-se fundamental que os jogadores apresentem elevados níveis de motivação e satisfação, uma vez que alcançados, quer individualmente quer em grupo, os jogadores contribuem eficazmente com melhores resultados desportivos. Deste modo, o clube deverá de ter em conta o sistema de recompensas uma vez que este sistema auxilia a atrair, reter e motivar os seus colaboradores (Martins, 2005) e por conseguinte, influencia o comportamento dos mesmos contribuindo para a eficácia organizacional (Domingues ,2003).

Este estudo visa averiguar se o sistema de recompensas exerce alguma influência na satisfação, na motivação intrínseca ou extrínseca e na lealdade dos jogadores de futebol. Analisa-se ainda se a *performance* dos clubes é condicionada pelo sistema de recompensas aplicados aos jogadores, pela sua motivação (quer seja intrínseca, quer extrínseca), satisfação e lealdade. Os dados foram obtidos através de um questionário dirigido aos jogadores de futebol da ilha de São Miguel, Açores.

Através das hipóteses formuladas constatou-se, da análise da regressão, que o sistema de recompensas não influencia a *performance* dos clubes, a satisfação, a lealdade, a motivação intrínseca e extrínseca e a motivação global dos jogadores de futebol, e por fim, verificou-se que a satisfação com o trabalho, a lealdade, a motivação intrínseca e extrínseca e a motivação global influenciam a *performance* dos clubes. Por sua vez, da análise da regressão PLS averiguou-se que a motivação extrínseca exerce um impacto positivo na *performance* dos clubes e, a lealdade tem um impacto negativo na *performance* dos clubes.



## A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

Este trabalho visa dar um contributo para a literatura sobre a influência do sistema de recompensas nos clubes de futebol dado existirem poucos estudos relativamente a esta temática. Este estudo também pode ser importante para a divulgação junto dos clubes de futebol, neste caso da ilha de São Miguel, os quais poderiam integrar na sua política de gestão de recursos humanos algumas das conclusões do estudo.

O trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: a revisão da literatura e a formulação das hipóteses de estudo está patenteada no capítulo 2. No capítulo 3 encontra-se a amostra, a metodologia utilizada e a definição das variáveis dependentes e independentes. No capítulo 4 são apresentados os resultados com base nos testes estatísticos realizados e, por fim, no capítulo 5 encontra-se a conclusão do trabalho, limitações e pistas de investigação futura.

## 2 – Revisão da Literatura

### 2.1 Sistema de Recompensas

De acordo com Câmara (2000, p. 87), o sistema de recompensas é “*o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade*”.

O sistema de recompensas auxilia a atrair, reter e motivar os seus colaboradores (Martins, 2005) e por conseguinte, influencia o comportamento dos mesmos contribuindo para a eficácia organizacional (Domingues, 2003).

A literatura apresenta três objetivos fundamentais do sistema de recompensas (Bilhim, 2006; Câmara *et al*, 2007; Chiavenato, 2008; Cunha *et al*, 2010): i) alinhar os objetivos individuais com os da organização; ii) manter os custos sob controlo, garantindo a capacidade de adaptação dos custos da organização a variações da envolvente; e iii); conseguir e/ou manter um estado de equidade interna, externa e individual. Este último objetivo permite manter níveis de motivação adequados e atrai/retém os melhores colaboradores.

Na literatura as recompensas aparecem catalogadas como extrínsecas ou financeiras e intrínsecas ou não financeiras (Gerhart & Milkovich, 1992). As recompensas intrínsecas ou não financeiras são recompensas relacionadas com o ambiente de trabalho (Armstrong, 2010) tais como a autonomia, o crescimento pessoal, o desenvolvimento profissional, a progressão de carreira, a participação na definição dos objetivos estratégicos (Câmara, 2011), o trabalho desafiante, o prestígio da função (Cunha *et al*, 2010), o elogio e o reconhecimento (Zani *et al*, 2011).

## A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

No entender de Armstrong (2010), as recompensas extrínsecas ou financeiras correspondem às recompensas dadas pela organização aos colaboradores com valor monetário. Estas recompensas podem assumir as seguintes quatro formas (Câmara, 2006):

- **Salário:** *“o montante em dinheiro ou em espécie que o colaborador recebe de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho”* (Câmara, 2006 p.155).
- **Incentivos:** *“os incentivos são componentes variáveis do salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, o alcance ou superação de um conjunto de objetivos previamente fixados, por acordo entre a organização e o colaborador”*. Os prémios de produtividade, os prémios de fim de ano, as comissões e o bônus são exemplos de incentivos (Câmara, 2006 p.162).

Segundo Freire (1997), os incentivos podem ser enquadrados em duas categorias distintas: os incentivos individuais e os incentivos de grupo. Os incentivos individuais recompensam diretamente o desempenho dos colaboradores e têm um efeito motivacional muito positivo para quem os recebe, podendo, por outro lado, desmotivar os colaboradores que não os recebem. Por sua vez, os incentivos de grupo além de recompensarem os desempenhos coletivos pretendem fortalecer o espírito de cooperação de modo a reforçar as relações de trabalho e a produtividade geral da organização.

- **Benefícios:** *“uma componente da retribuição, paga em dinheiro ou em espécie, a curto ou a longo prazo e visam dar resposta a necessidades de carácter social dos colaboradores de uma organização”*. Estes podem ser de carácter social como, por exemplo, os seguros de vida, os seguros de saúde, complementos de reforma

## A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

e subsídios de doença ou, de caráter específico como viagens, despesas de representação (Câmara, 2006 p.200).

- **Símbolos de estatuto:** *“os símbolos de estatuto consistem em sinais exteriores que a organização possibilita aos seus colaboradores e têm por objetivo aumentar a sua autoestima e consolidar o seu sentimento de autorrealização”*. A título exemplificativo são considerados símbolos de estatuto a dimensão e localização do gabinete de trabalho, o lugar reservado para estacionamento do carro, ter um(a) assistente ou secretário(a) pessoal ou ter um cartão de crédito *gold* (Câmara, 2006 p.217).

Nestes tipos de recompensas podemos encontrar alguns que têm uma natureza fixa (e.g. salário fixo) e outros com uma componente variável (e.g. salário variável).

A remuneração fixa corresponde à remuneração que é atribuída ao colaborador pelo cargo que este ocupa na organização (Gibbons, 2005; Kocabiyikoglu & Popescu, 2007). Esta remuneração não gera motivação, não permite alinhar os interesses dos colaboradores com os interesses da organização e não tem a capacidade de aumentar o comprometimento com a organização (Chiavenato, 2004). Em contrapartida facilita o equilíbrio interno (consistência dos salários dentro da organização) e externo (consistência dos salários da organização com os do mercado), iguala e padroniza os salários dentro da organização e focaliza a execução das tarefas e a busca da eficiência (Chiavenato, 2004).

A remuneração variável está associada ao desempenho profissional do colaborador, pretendendo recompensar o bom desempenho e a assertividade (Ortín Ángel, P. & Salas-Fumás, 1998; Nourayi, M. M. & Krishnan, 2006). Este tipo de remuneração, ao contrário da remuneração fixa, tem poder de motivação, permite que a organização possa adaptar

## A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

as suas políticas de remuneração à situação do mercado, leva a que os colaboradores aumentem o seu empenho para atingir os objetivos propostos e proporciona uma maior interligação entre os custos com pessoal e os benefícios (Basu et al, 1985; Lazear Edward, 1998; Tosdal, 1953; Zoltners et al, 2006). Os autores referenciados anteriormente referem também desvantagens relativamente a este tipo de remuneração nomeadamente: este tipo de remuneração pode prejudicar a cooperação entre os colaboradores; os colaboradores podem negligenciar algumas atividades que não são valoradas para a remuneração variável e o controlo do desempenho dos colaboradores pode em certos casos ser dispendiosa.

O ideal seria que as organizações adotassem um sistema de remuneração que conciliasse tanto a remuneração fixa como a remuneração variável pois isto traria à organização a capacidade de motivar e reter os colaboradores, ajudando assim na conquista de metas organizacionais (Garrido, 1999).

### **2.2 Motivação**

Para Justino (2007, p.131), a *“motivação é o complexo de variáveis situacionais e organizacionais que explicam a atividade e a orientação da experiência e comportamento dos indivíduos”*. A motivação pode ser intrínseca ou extrínseca. Quando uma pessoa realiza uma atividade que lhe proporciona bem-estar, prazer e satisfação está motivada intrinsecamente. Se uma pessoa executa a atividade como um meio para atingir um fim está motivada extrinsecamente (Deci, 1975 citado por Wong-On-Wing *et al*, 2010). Para Herzberg (2003) os fatores que motivam intrinsecamente são a realização pessoal, a autoeficácia e a satisfação com as tarefas desempenhadas, por outro lado, os fatores que motivam extrinsecamente são as relações interpessoais, as condições de trabalho, o salário e a segurança no trabalho. Segundo Crewson, 1997 (citado por Maria

Gomes 2013, p.6), “*as motivações intrínsecas originam recompensas intrínsecas, (a recompensa que um trabalhador atribui a si próprio por complementar uma tarefa com sucesso) ou seja, o sentimento de realização. Já as motivações extrínsecas apenas podem derivar de, ou em, recompensas extrínsecas, pois é necessário que outros as atribuam, tais como, promoções ou aumentos do salário*”.

### **2.2.1 Teorias da Motivação**

O processo de motivar os colaboradores está relacionado com as teorias de motivação que são aplicadas, sendo estas utilizadas como base de orientação para as organizações (Aworemi *et al*, 2011). As teorias da motivação encontram-se aglomeradas em teorias de conteúdo e teorias de processo.

As teorias de conteúdo tratam do que motiva os indivíduos, ou seja, o que motiva o comportamento humano (Rocha, 2010). Destas teorias fazem parte a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria dos dois Fatores de Herzberg, a Teoria das Necessidades de Alderfer e a Teoria das Necessidades de McClelland. As teorias de processo estão relacionadas com o processo de motivação (Rocha, 2010), ou seja, como se pode motivar o comportamento humano. Estas focalizam as Teorias das Expetativas, a Teoria da Equidade e Teoria da Definição de Objetivos.

Algumas das teorias mencionadas anteriormente reforçam a ideia de que as recompensas, como o salário, influenciam a motivação dos colaboradores (Lawler, 1990), nomeadamente a teoria das expectativas e a teoria da equidade analisadas com mais detalhe seguidamente.

A teoria das expetativas sugere que a motivação depende da expetativa que o indivíduo tem em ser recompensado face ao trabalho desempenhado (Vroom, 1964). O colaborador sente-se motivado a esforçar-se quando isso reflete-se numa boa avaliação

## A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

de desempenho onde esta, por sua vez, contribui para recompensas organizacionais (aumento do salário ou promoção) e para a satisfação das suas metas pessoais (Robbins, 2003). O modelo de motivação proposto por Vroom resulta do produto de três fatores nomeadamente, a expectativa, a instrumentalidade e a valência. A expectativa, relação entre o esforço e o desempenho, é a percepção de que o esforço empregado numa tarefa conduzirá ao desempenho desejado; a instrumentalidade, relação entre o desempenho e a recompensa, é a percepção de que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho leva à obtenção de um resultado desejado, por fim, a valência, relação entre a recompensa e metas pessoais, é o valor que a pessoa atribui à recompensa recebida (Robbins, 2003; Vroom, 1964).

Esse modelo foi posteriormente desenvolvido por Lawler & Porter onde estes relacionam-no com o dinheiro. Lawler & Porter (1968) verificaram que o dinheiro efetivamente pode motivar o desempenho e outros comportamentos como o companheirismo e a dedicação à organização entre outros. Contudo, tem-se verificado que o dinheiro tem pouca potência motivacional devido à sua incorreta aplicação pelas organizações (Chiavenato, 2009). Assim, se houvesse uma administração por parte das organizações no que concerne aos cargos, salários e benefícios nas organizações, a remuneração levaria a uma maior motivação dos colaboradores, a um aumento da produtividade e, conseqüentemente, a convergências dos interesses individuais com os interesses organizacionais. Lawler & Porter (1968) assentam a sua teoria em duas premissas: as pessoas pretendem dinheiro pois este permite satisfazer as suas necessidades primárias e possivelmente a satisfação das necessidades secundárias e, quando verificam que existe uma associação entre o seu desempenho e a obtenção de mais dinheiro estas irão desempenhar as suas funções da melhor forma possível.

## A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

A teoria da equidade está relacionada com a percepção de justiça numa situação laboral onde o colaborador compara o seu desempenho e os seus correspondentes benefícios com os outros colegas, em situações semelhantes (Teixeira, 1998). Através da comparação dos seus rácios os indivíduos podem sentir-se satisfeitos quando percebem que estes são iguais ou, em contrapartida, quando estes rácios são desiguais o indivíduo com maior rácio numa das dimensões (resultado ou contributo) sente-se injustamente recompensado. Este sentimento de injustiça motiva-o a encontrar a equidade ou a reduzir a iniquidade (Câmara *et al*, 2007). Este tratamento desigual e injusto provoca a diminuição da produtividade e da motivação (Honrado 2000) e acarreta consequências negativas para a organização (Sousa *et al*, 2006). Esta teoria mostra assim que a compatibilidade ou incompatibilidade do esforço com a remuneração pode influenciar a motivação dos colaboradores. Deste modo, as organizações devem *“desenvolver práticas de pagamentos e estratégicas justas, tanto internas quanto externas. As políticas de remuneração são equitativas internamente quando os funcionários consideram que os salários recebidos por seu cargo aproxima-se do valor do trabalho oferecido à empresa. O pagamento é considerado justo do ponto de vista externo quando a empresa está pagando salários relativamente equivalentes àqueles que outras empresas estiverem pagando por salário similar”* (Bohlander *et al*, 2003).

Existe uma numerosa quantidade de estudos que relacionam o sistema de recompensas com a motivação e a motivação com o desempenho da organização. Shafiq & Naseem (2011) constataram que existe uma relação positiva entre as recompensas e a motivação dos colaboradores de 21 bancos diferentes do Paquistão. Verificaram ainda que se a recompensa aumenta em uma unidade a motivação aumenta em 0,527 unidades. Catanzaro (2001) verificou que as recompensas têm um efeito sobre a motivação, bem



## A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

como constatou que os fatores monetários não são os únicos fatores motivadores tendo os não monetários maior impacto na motivação dos mesmos. Akanbi (2008) verificou que a motivação intrínseca não apresenta uma relação estatisticamente significativa com o desempenho organizacional mas, em contrapartida, que a motivação extrínseca influencia a *performance* organizacional.

Neste contexto, a literatura leva-nos a formular as seguintes hipóteses:

*H<sub>1a</sub>: Sistema de recompensas influencia a motivação extrínseca dos jogadores de futebol*

*H<sub>1b</sub>: Níveis de motivação extrínseca dos jogadores de futebol influencia a performance dos clubes de futebol*

*H<sub>2a</sub>: Sistema de recompensas influencia a motivação intrínseca dos jogadores de futebol*

*H<sub>2b</sub>: Níveis de motivação intrínseca dos jogadores de futebol influencia a performance dos clubes de futebol*

### **2.3 Satisfação**

Locke (1976, p.1304) define satisfação como “*um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho*”.

A teoria mais abordada para explicar a satisfação com o trabalho é a teoria dos dois fatores de Herzberg. Herzberg (1996) realizou inúmeros estudos com o objetivo de averiguar quais as situações responsáveis por gerar sentimentos positivos e negativos nos colaboradores em relação ao seu trabalho. Concluiu que diversos fatores influenciam as atitudes dos colaboradores e que estes fatores são responsáveis por níveis de satisfação e insatisfação com o trabalho. Deste modo este autor evidencia que os trabalhadores têm dois tipos de necessidades as quais o autor identificou como fatores motivacionais e fatores higiênicos (Herzberg 2003). Os fatores higiênicos, considerados fatores

## A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

extrínsecos (Robbins, 2005), estão relacionados com a insatisfação com o trabalho (condições físicas de trabalho, salário, vida pessoal, supervisão, políticas da empresa, segurança e relações interpessoais). Estes por si só não geram satisfação mas a sua ausência gera insatisfação (Rocha, 2010). Os fatores motivacionais, considerados fatores intrínsecos (Robbins, 2005), estão relacionados com satisfação com o trabalho (realização pessoal, reconhecimento, desenvolvimento, responsabilidade e progressão) (Câmara *et al*, 2007). Estes conduzem à satisfação com o trabalho (Rocha, 2010) e à motivação dos colaboradores (Teixeira, 1998).

Spector (1985) sugeriu que os colaboradores podem estar satisfeitos com alguns elementos do trabalho e, simultaneamente, insatisfeitos com outros. Robbins (2003) refere que existem quatro fatores que influenciam a satisfação com o trabalho, entendidos como fatores considerados controláveis pelas organizações com o objetivo de ter colaboradores satisfeitos. Esses fatores são os seguintes (Robbins 2003):

- Trabalho intelectualmente desafiante: as pessoas preferem trabalhos que lhes ofereçam oportunidade de utilizar as suas capacidades, que ofereçam uma variedade de tarefas, liberdade e *feedback* sobre o próprio desempenho.
- Recompensas justas: os colaboradores querem ter sistemas de remuneração e políticas de promoções justas e que atendam às suas expectativas. A satisfação com o trabalho surge como uma consequência natural quando a remuneração é justa, tendo em vista a exigência do cargo. As promoções oferecem oportunidade de crescimento pessoal, maiores responsabilidades e maior *status* social. Quando os colaboradores percebem que as decisões sobre as promoções são justas e merecidas têm maior probabilidade de experimentar a satisfação com o trabalho.

## A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

- Condições de apoio no trabalho: os colaboradores preocupam-se com o seu ambiente de trabalho tanto por questões de conforto como para facilitar a realização de um bom trabalho, ou seja, ter um bom desempenho na função.
- Colegas de trabalho: as pessoas recebem do trabalho mais do que dinheiro ou resultados materiais. Para muitos colaboradores é também uma oportunidade de satisfazer a sua necessidade de interação social. Não é surpreendente, portanto, que os colegas de trabalho e amigos sejam a causa de satisfação com o trabalho. O comportamento da chefia também é um dos principais fatores determinantes para a satisfação com o trabalho.

Relativamente aos fatores que geram insatisfação com o trabalho, segundo Cunha *et al.*, (2007) estes podem derivar de causas pessoais como a idade, o género, origem étnica (fatores demográficos), personalidade, inteligência emocional (fatores disposicionais); causas organizacionais como salário, promoções, características do trabalho (autonomia, *feedback*, variedade), progressão na carreira (rotação interna, progressão hierárquica), relação com os colegas (contexto social agradável e gratificante), condições físicas do trabalho (espaço, conforto), e causas contextuais como o conflito trabalho-família e ambiente económico e social.

Já foram efetuados estudos que relacionam as recompensas com a satisfação com o trabalho. Hampton & Hampton (2004) e Mottaz (1985) demonstraram em seus estudos que as recompensas estão significativamente relacionadas com a satisfação com o trabalho. Ali & Ahmed (2009) corroboram as conclusões do estudo anterior. Amabile *et al.*, (1994) apuraram que os colaboradores que demonstram maior nível de satisfação com o trabalho são motivados com recompensas, recompensas essas que suportam o compromisso com o trabalho (Vandenberghe & Tremblay, 2008). Rafiq *et al.*, (2012)

## A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

verificaram que existe uma relação significativa entre as recompensas e a satisfação com o trabalho, realçando que as recompensas extrínsecas têm uma relação mais forte do que as recompensas intrínsecas. Em contrapartida, Terera & Ngirande (2014) e Pillay (citado por Terera & Ngirande, 2014) na realização dos seus estudos aferiram que não existe uma relação significativa entre o sistema de recompensas e a satisfação.

A satisfação com o trabalho influencia o desempenho do colaborador o que consequentemente afeta o desempenho da organização. Os colaboradores terão um melhor desempenho, serão menos propensos a deixar a organização e tenderão a ser mais comprometidos com o seu trabalho se a satisfação com o trabalho for maior. Em contrapartida, terão um pior desempenho bem como vontade de deixar a organização se a satisfação com o trabalho for baixa (Pushpakumari, 2008; Wright & Bonett, 2007; Tziner, 2006). Estudos realizados demonstram que existe uma relação positiva entre satisfação com o trabalho e desempenho individual (Smith, D. and Cranny 1968; Carroll et al. 1964).

Assim sendo, é fundamental que as organizações se esforcem para melhorar os níveis de satisfação dos colaboradores com o trabalho pois isso tem um efeito positivo na prosperidade da organização (Price, 2001).

Neste contexto, a literatura leva-nos a definir as seguintes hipóteses:

*H<sub>3a</sub>: Sistema de recompensas influencia o nível de satisfação dos jogadores de futebol*

*H<sub>3b</sub>: Níveis de satisfação dos jogadores de futebol influencia a performance dos clubes de futebol*

### **2.4 Lealdade**

A lealdade é um estado mental que representa o comprometimento dos colaboradores com a organização para qual eles trabalham e, influencia a sua decisão de

permanecer na organização (Boshoff & Allen, 2000). Os sistemas de recompensas poderão ser um importante fator para manter ou melhorar a lealdade dos colaboradores nas organizações. Assim sendo, as organizações deverão desenvolver estratégias que incluem incentivos financeiros e benefícios por forma a criar maiores níveis de lealdade.

A revisão da literatura permitiu identificar vários estudos que procuraram analisar a influência do sistema de recompensas na lealdade dos colaboradores e o impacto da lealdade no desempenho organizacional. Um destes estudos foi realizado por Golparvar & Nadi (2010), onde os autores verificaram uma forte correlação entre recompensas e incentivos à lealdade. Vroom (1964) também verificou a existência de uma relação positiva entre a lealdade dos colaboradores, quer com os incentivos financeiros quer com os benefícios, e que esta relação positiva permite aumentar a satisfação no trabalho, o desempenho do colaborador bem como o desempenho organizacional. No que diz respeito à lealdade do colaborador e o desempenho organizacional Silvestro & Cross (2000) apuraram no seu estudo que existe uma relação inversa entre os mesmos. Por outro lado, o estudo de Sloan (citado por Wan, 2012) corroborou o contrário, ou seja, a lealdade está positivamente associada à melhoria na *performance* das organizações.

Neste contexto, a literatura leva-nos a definir as seguintes hipóteses:

*H<sub>4a</sub>: Sistema de recompensas influencia a lealdade dos jogadores de futebol*

*H<sub>4b</sub>: Níveis lealdade dos jogadores de futebol influencia a performance dos clubes de futebol*

## **2.5 Desempenho Organizacional**

O desempenho organizacional consiste na análise dos resultados obtidos de uma organização comparativamente com os resultados pretendidos (metas e objetivos) (Richard et al, 2009).

## A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

O sistema de recompensas é a chave para liderar porque permite reforçar comportamentos dos colaboradores que apoiem a estratégia da organização e isso tem por sua vez um efeito substancial no desempenho organizacional (Balkin & Gomez-Mejia, 1990).

Blackburn & Rosen (1993) propõem que existe uma relação positiva entre o sistema de recompensas e o desempenho da organização. Essa proposição é sustentada por Lawler & Worley (2006), pois o sistema de recompensas é necessário para motivar o desempenho e estimular os colaboradores e a organização a melhorar as suas competências e habilidades.

Segundo Lawler & Porter (1967), existem alguns fatores que afetam o desempenho do colaborador e, conseqüentemente, o desempenho organizacional nomeadamente a diferença entre o nível de recompensa recebido e o grau de recompensa que o colaborador espera receber; a comparação tendo por base o que os outros colaboradores nas mesmas circunstâncias recebem; e a satisfação dos colaboradores baseados nas recompensas tanto financeiras como não financeiras. Assim, se há um desfasamento entre as contribuições dos colaboradores e as recompensas que eles recebem, os colaboradores tendem a estar insatisfeitos com o local de trabalho e não motivados, o que irá proporcionar um menor desempenho (Adams & Ferreira, 2008). Os colaboradores motivados estão mais dispostos a contribuir para a organização. Isso permite que a quantidade e a qualidade de trabalho executado seja maior, trazendo vantagens para a produtividade e competitividade da organização (Unnikrishnan, 2009; Wan, 2007).

Um colaborador satisfeito e motivado irá gerar um impacto no desempenho organizacional (Wan, 2007), por isso, as organizações devem reconhecer a satisfação e motivação dos colaboradores como um objetivo essencial uma vez que afeta a

## A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

rendibilidade da organização e a retenção dos colaboradores (Wan, 2007; Banker & Mashruwala, 2007).

Assim conclui-se que, a implementação do sistema de recompensas permite tanto aos colaboradores como às organizações alcançar um nível mais alto de desempenho (Gomez-Mejia & Balkin, 1992; Stewart, 1996).

Diversos estudos demonstram os efeitos positivos do sistema de recompensas e incentivos sobre o desempenho organizacional. Güngör (2011) verificou que as recompensas financeiras e a motivação têm um impacto positivo sobre o desempenho de 116 colaboradores de 12 bancos em Istambul. Alrawabdeh (2014) verificou que a motivação, a satisfação e as recompensas financeiras tinham impacto no desempenho de 377 empregados de bancos da Jordânia. Ajila & Abiola (2004); concluíram nos seus estudos que o sistema de recompensas auxilia a aumentar o desempenho do colaborador reforçando as habilidades e conhecimentos de modo a atingir os objetivos organizacionais.

Neste contexto, a literatura leva-nos a formular a seguinte hipótese:

*H<sub>5</sub>: Sistema de recompensas influencia a performance dos clubes de futebol*

### **3 – Metodologia de Investigação e Amostra**

#### **3.1 Método de investigação**

No presente estudo, a metodologia de investigação utilizada para testar as hipóteses formuladas foi do Inquérito por questionário. Com este questionário pretende-se recolher os dados que permitam verificar se o sistema de recompensas exerce alguma influência na satisfação, na motivação intrínseca ou extrínseca e na lealdade dos jogadores de futebol, bem como, analisar se a *performance* dos clubes de futebol da ilha de São Miguel, Açores, é condicionada pelo sistema de recompensas aplicado aos jogadores, pela sua motivação (quer seja intrínseca, quer extrínseca), satisfação e lealdade.

O questionário foi elaborado com base na literatura anteriormente apresentada e é constituído por um conjunto de questões agrupadas que se encontram divididas em seis áreas: questões relacionadas com o sistema remuneratório, satisfação, motivação, lealdade, *performance* organizacional e por fim, a caracterização dos respondentes. As questões fechadas permitem que os dados sejam mais fáceis de codificar, analisar estatisticamente e de interpretá-los, contudo acarreta a desvantagem de ser perdida alguma informação (Fink, 2003)

Antes de realizar o questionário junto dos jogadores foi realizado um pré-teste a 5 jogadores com o objetivo de melhorar a sua compreensão e detetar eventuais erros que, eventualmente, existam no questionário. Através do feedback dado foi necessário proceder à reformulação de algumas questões.

A amostra integra um clube da 2ª Liga Portuguesa e dois clubes do Campeonato Nacional de Seniores – Série E. A entrega e recolha dos questionários foi feita em mão a 76 jogadores sendo que estes, após estarem preenchidos, eram colocados em envelopes fechados. Houve uma total cooperação dos jogadores, o retorno dos questionários



## A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

respondidos foi de 100%, contudo, 6 destes foram excluídos por não estarem totalmente preenchidos, perfazendo assim uma amostra de 70 jogadores. Os inquiridos têm idade compreendida entre os 16 (4,3%) e os 40 anos (1,4%), tendo a maioria destes nacionalidade portuguesa (88,6%) (Anexo I).

O *software* utilizado para efetuar o tratamento estatístico e a análise dos dados foi o IBM SPSS *Statistics* versão 22.

### 3.2 Definição das Variáveis

A **variável independente** deste estudo consiste na percentagem de remuneração anual da época desportiva de 2014/2015 indexada ao desempenho. No questionário era solicitado que o inquirido indicasse a percentagem de remuneração variável indexada ao desempenho no total da remuneração obtida, podendo atribuir um valor entre 0% e 100%, onde o 0% corresponde a uma remuneração totalmente fixa e 100% uma remuneração totalmente variável.

As **variáveis dependentes** deste estudo são a satisfação, a motivação, a lealdade e a *performance* organizacional, cujos *constructs* foram mensurados a partir de respostas a itens com base numa escala de *Likert* de 5 pontos, onde 1 corresponde a discordo totalmente e 5 a concordo totalmente. Por forma a avaliar a validade e confiança dessas variáveis, uma vez que se trata de variáveis multi-item, foi necessário recorrer à análise fatorial exploratória (AFE) com recurso ao método de extração da análise das componentes principais em que apenas foram considerados os fatores com um *eigenvalue* superior a 1. A identificação dos itens aos fatores foi baseada no peso (*loading*) superior a 0,5. A rotação das variáveis baseou-se no método de rotação ortogonal *varimax*. Finalmente, a consistência interna entre os itens e os fatores foi mensurada através do

A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

Cronbach alfa e a adequabilidade da AFE foi baseada na estatística de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e no teste de *Bartlett*.

O *construct* da satisfação foi mensurado a partir das respostas a 10 itens que foram retirados dos estudos de Parvin & Nurul (2011); Mikander & Thesis (2010); Balouch & Hassan (2014); Rola (2013). A Tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas dos itens avaliados e os *factor loadings* da AFE relativas à satisfação. Os resultados dos testes KMO e de *Bartlett* indicam a adequação da AFE, uma vez que, o *construct* apresenta um KMO superior a 0,5 e o teste de *Bartlett* apresenta uma significância inferior a 5%.

A AFE permitiu identificar dois fatores que juntos são capazes de explicar 62,966% da variabilidade dos dados originais. Tendo em consideração o agrupamento dos itens, os fatores 1 e 2 foram denominados, respetivamente, por satisfação com as recompensas e satisfação com o trabalho.

Relativamente ao cronbach alfa obteve-se um valor de 0,886, concluindo-se assim que a variável satisfação apresenta uma boa consistência interna com os itens analisados.

**Tabela 1 – Construct da Satisfação**

Satisfação	Média	Mediana	Desvio Padrão	Fatores	
				1 - Recompensas	2 - Trabalho
Estou satisfeito com a estrutura salarial existente	3,30	3,00	1,040	0,821	0,266
Estou satisfeito com as recompensas associadas ao meu desempenho	3,40	3,50	0,923	0,814	0,261
Estou satisfeito com as oportunidades de aumento salarial que me são concedidas	3,06	3,00	1,006	0,801	-0,228
Estou satisfeito com o meu salário	3,03	3,00	1,021	0,786	0,090
Estou satisfeito com a quantidade/qualidade das recompensas	3,06	3,00	0,931	0,773	0,186
Estou satisfeito com os benefícios que recebo	3,54	4,00	0,973	0,734	0,358
Sinto que sou justamente remunerado relativamente aos meus esforços no trabalho	3,31	3,00	0,986	0,698	0,116

A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

Estou satisfeito com as oportunidades de progresso no trabalho	3,71	4,00	0,854	0,625	0,185
Estou satisfeito com o ambiente de trabalho	4,30	4,00	0,768	0,035	0,780
Satisfação global com o trabalho	3,79	4,00	0,679	0,256	0,777
<b>Cronbach alfa</b>				0,904	0,513
<b>% de variância</b>				50,585%	12,381%
<b>Total da variância explicada</b>			62,966%		
<b>KMO</b>			0,826		
<b>Teste de esfericidade de Bartlett</b>			Sig. 0,000		
<b>Cronbach alfa</b>			0,886		

O *construct* da motivação foi mensurado a partir das respostas a 18 itens que foram retirados dos estudos de Mwangi (2014); Van Herpen et al, (2005); Reis (2009). A Tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas para as respostas aos itens e os *factor loadings* da AFE relativas à motivação. Os testes de KMO e de *Bartlett* indicam a adequação da AFE, uma vez que, o *construct* apresenta um KMO superior a 0,5 e o teste de *Bartlett* apresenta uma significância inferior a 5%.

Inicialmente, AFE identificou 5 fatores (Anexo II). Desta análise verifica-se que os primeiros três fatores já explicam mais de 50% da variância total, assim, procedeu-se à realização de uma nova AFE forçando-a a três fatores, que juntos são capazes de explicar 56,224% da variabilidade dos dados originais. Os fatores 1, 2 e 3 foram denominados, respetivamente, por motivação intrínseca, motivação extrínseca e motivação global. Quanto ao cronbach alfa obteve-se um valor de 0,833 assim, anui-se que a variável motivação apresenta uma boa consistência interna.

**Tabela 2 – Construct da Motivação**

Motivação	Média	Mediana	Desvio Padrão	Fatores		
				1 - Intrínseca	2 - Extrínseca	3 - Global
O meu trabalho vale a pena o esforço	4,27	4,00	0,658	0,780	0,137	0,156
Normalmente eu estou entusiasmado com o meu trabalho	4,2	4,00	0,714	0,768	-0,015	0,142
Recebo muita satisfação com o trabalho que faço	4,07	4,00	0,804	0,760	0,222	-0,001
Motivação global com o trabalho	4,24	4,00	0,624	0,743	0,074	0,047
Considero a imagem e o prestígio do clube um fator motivador	4,06	4,00	0,679	0,714	0,046	0,310
Estou entusiasmado com o meu nível de salário	3,97	4,00	0,884	0,681	0,307	0,087
O salário não é a única resposta para obter uma maior motivação	3,94	4,00	1,034	0,526	-0,185	-0,337
Estou satisfeito com a maneira que as minhas recompensas são determinadas	4,33	4,00	0,756	0,502	-0,189	0,437
No meu trabalho as recompensas em equipa motivam-me	4,2	4,00	0,714	0,460	0,103	0,456
A maneira pelo qual sou recompensado garante que eu estou motivado para dar o máximo esforço possível	3,86	4,00	1,067	0,128	0,810	0,275
O meu salário motiva-me a realizar bem o meu trabalho	3,29	3,50	1,079	0,083	0,775	0,172
As recompensas motivam-me a executar bem o meu trabalho	3,73	4,00	1,02	-0,002	0,767	0,266
A remuneração oferecida pelo clube é motivadora	3,5	4,00	0,881	0,341	0,685	-0,284
Um bom salário é a única resposta para obter uma maior motivação no trabalho	2,67	3,00	1,338	-0,257	0,451	0,210
As recompensas financeiras proporcionam o mesmo nível de motivação que as recompensas não financeiras	3,49	3,50	1,046	0,292	0,343	0,035
A recompensa monetária é um elemento fulcral para aumentar a motivação no trabalho	3,8	4,00	1,016	0,075	0,274	0,835
Um aumento no meu salário irá motivar-me a melhorar o meu desempenho	3,94	4,00	1,075	0,069	0,171	0,814
Acho que o sistema de recompensas pode ser motivador	3,84	4,00	0,862	0,268	0,360	0,510
<b>Cronbach alfa</b>				0,836	0,820	0,762
<b>% de variância</b>				30,841%	15,984%	9,399%
<b>Total da variância explicada</b>				56,224%		
<b>KMO</b>				0,781		
<b>Teste de esfericidade de Bartlett</b>				Sig. 0,000		
<b>Cronbach alfa</b>				0,833		

A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

O *construct* da lealdade foi mensurado a partir das respostas a 5 itens que foram retirados do estudo de Balouch & Hassan (2014). A Tabela 3 apresenta as estatísticas descritivas para as respostas e os *factor loadings* da AFE relativas à lealdade. Através da tabela verifica-se, tanto no critério de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) como no teste de esfericidade de *Bartlett*, que ambos indicam a adequação da AFE, uma vez que o *construct* apresenta um KMO superior a 0,5 e o teste de *Bartlett* apresenta uma significância inferior a 5%. Da aplicabilidade da AFE verificou-se a extração de apenas 1 fator que explica 57,681% da variabilidade dos dados originais e foi designado como lealdade. No que concerne ao cronbach alfa obteve-se um valor de 0,807 que evidencia uma boa consistência interna.

**Tabela 3 – Construct da Lealdade**

Lealdade	Média	Mediana	Desvio Padrão	Fator
				1 - Lealdade
Quero continuar o meu trabalho no mesmo clube	4,00	4,00	0,917	0,845
Não me importo se o clube beneficia-me pretendo continuar no mesmo	3,60	4,00	1,069	0,772
Quando alguém elogia o meu clube eu sinto como um elogio pessoal	4,10	4,00	0,919	0,731
Sinto-me bem por ser membro da equipa	4,29	4,00	0,593	0,723
Quando alguém julga o meu clube defendendo-o de imediato	4,11	4,00	0,843	0,719
<b>% de variância</b>				57,681%
<b>KMO</b>			0,763	
<b>Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i></b>			Sig. 0,000	
<b>Cronbach alfa</b>			0,807	

O *construct* da *performance* organizacional foi mensurado a partir das respostas a 5 itens que foram retirados do estudo de Pastório (2012). A Tabela 4 apresenta as estatísticas descritivas para as respostas e os *factor loadings* da AFE relativas à *performance* organizacional. Através da tabela verifica-se, tanto no critério de *Kaiser-*

A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

*Meyer-Olkin* (KMO) como no teste de esfericidade de *Bartlett*, que ambos indicam a adequação da AFE, uma vez que o *construct* apresenta um KMO superior a 0,5 e o teste de *Bartlett* apresenta uma significância inferior a 5%. Em resultado da AFE foram identificados 2 fatores que juntos explicam 73,075% da variabilidade dos dados originais. O primeiro fator explica 40,061% da variância total tendo sido designado por *performance* dos clubes relacionada com a motivação não monetária (*Performance1*), o segundo fator foi classificado por *performance* dos clubes relacionada com a motivação monetária (*Performance2*) e explica 33,013% da variância total. Quanto ao cronbach alfa obteve-se um valor de 0,524 assim, conclui-se que a variável *performance* organizacional apresenta globalmente uma fraca consistência interna.

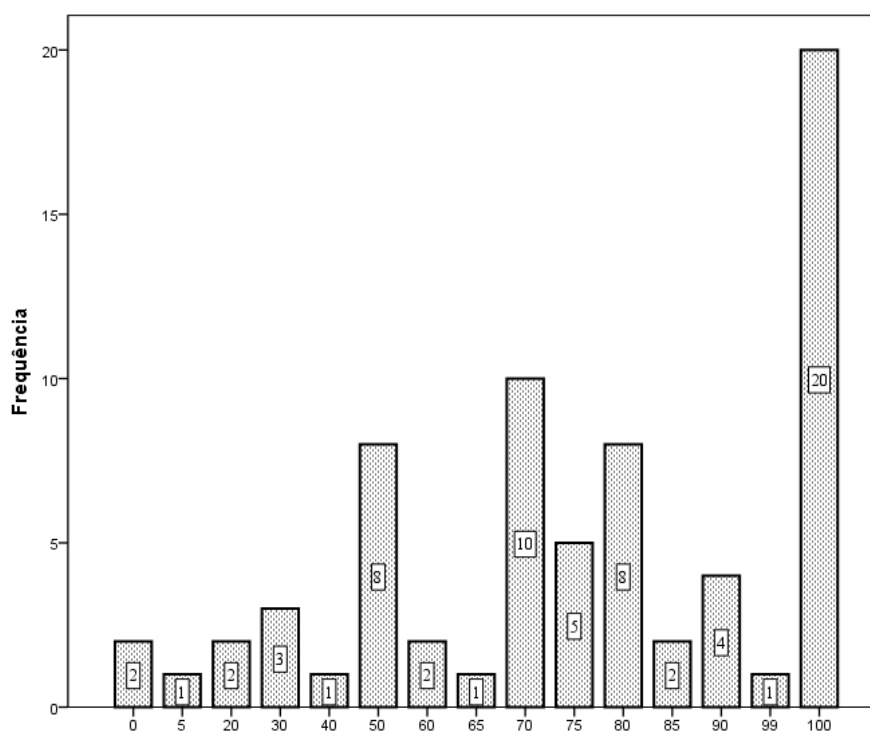
**Tabela 4 – Construct da Performance Organizacional**

<i>Performance Organizacional</i>	Média	Mediana	Desvio Padrão	Fatores	
				1 - Motivação não monetária	2 - Motivação monetária
A motivação influencia-me no meu desempenho no clube	4,29	4,00	0,684	0,889	0,016
A satisfação influencia-me no meu desempenho no clube	4,26	4,00	0,755	0,844	0,175
Sinto-me motivado a cumprir não somente os meus objetivos individuais mas também as metas do clube	4,51	5,00	0,583	0,706	-0,23
O salário influencia-me no meu comprometimento organizacional	3,04	3,00	1,185	-0,011	0,906
Acredito que a maneira como sou remunerado influencia-me nos resultados e metas pretendidos	3,66	4,00	1,102	-0,009	0,865
<b>Cronbach alfa</b>				0,748	0,749
<b>% de variância</b>				40,061%	33,013%
<b>Total de variância explicada</b>			73,075%		
<b>KMO</b>			0,529		
<b>Teste de esfericidade de Bartlett</b>			Sig. 0,000		
<b>Cronbach alfa</b>			0,524		

## 4 – Análise dos Resultados

### 4.1 Análise Descritiva

A Tabela 5 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis objeto de estudo. A percentagem de remuneração anual da época desportiva de 2014/2015 indexada ao desempenho apresenta um valor médio de 72,91%, o que evidencia que uma parte significativa da remuneração dos jogadores é determinada pelo desempenho individual e coletivo da equipa de futebol.



**Figura 1 – Percentagem da remuneração variável indexada ao desempenho**

Constata-se também, que em média os jogadores concordam que o sistema de recompensas tem impacto na *performance*<sup>1</sup> (*performance* relacionada com a motivação não monetária), na motivação intrínseca, na satisfação com o trabalho, na lealdade, na motivação global e na motivação extrínseca, em contrapartida, denota-se que em média os jogadores não concordam nem discordam que o sistema de recompensas tem impacto

A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

na satisfação com as recompensas e na *performance*<sup>2</sup> (*performance* relacionada com a motivação monetária).<sup>1</sup>

**Tabela 5 – Análise Descritiva**

Variáveis	Escala	Média	Mediana	Desvio Padrão
<b>Lealdade</b>	1 a 5	4,02	4	0,663
<b>Motivação Intrínseca</b>	1 a 5	4,136	4,125	0,532
<b>Motivação Extrínseca</b>	1 a 5	3,593	3,750	0,818
<b>Motivação Global</b>	1 a 5	3,862	4	0,814
<b>Satisfação com as Recompensas</b>	1 a 5	3,302	3,375	0,749
<b>Satisfação com o trabalho</b>	1 a 5	4,043	4	0,594
<b><i>Performance</i>1</b>	1 a 5	4,352	4,333	0,553
<b><i>Performance</i>2</b>	1 a 5	3,350	3,5	1,023
<b>% de Remuneração Variável</b>	1 a 100	72,91%	77,5	26,749

#### 4.2 Análise da Correlação

A correlação permite determinar o grau de associação entre variáveis. O coeficiente de correlação de *Spearman* mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais e varia entre -1 e 1.

Por norma sugere-se que um  $\rho$  menor que 0,2 indica uma associação muito baixa; entre 0,2 e 0,3 baixa; entre 0,4 e 0,69 moderada; entre 0,7 e 0,89 alta e por fim entre 0,9 e 1 uma associação muito alta (Pestana & Gageiro 2003).

Na Tabela 6 é apresentada a matriz de correlação de *Spearman* das variáveis em estudo. Assim, pode-se anuir a existência ou não de correlações estatisticamente significativas entre as variáveis em estudo.

---

<sup>1</sup> De salientar que para o cálculo da média da motivação intrínseca não foi tido em conta um item e na motivação extrínseca dois itens, uma vez que apresentavam uma carga fatorial inferior a 0,5



## A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

Verifica-se a existência de correlação baixa estatisticamente significativa entre a satisfação com o trabalho com a *Performance1* ( $\rho = 0,249$ ;  $p < 0,05$ ); a lealdade com a *Performance1* ( $\rho = 0,310$ ;  $p < 0,01$ ) e a motivação global com a *Performance1* e a *Performance2* ( $\rho = 0,243$ ;  $p < 0,05$ ) ( $\rho = 0,260$ ;  $p < 0,05$ ).

Constata-se também, a existência de correlação moderada estatisticamente significativa entre a motivação intrínseca com a *Performance1* ( $\rho = 0,418$ ;  $p < 0,05$ ) e entre a motivação extrínseca com a *Performance2* ( $\rho = 0,436$ ;  $p < 0,01$ ).

A relação entre o sistema de recompensas e as variáveis em estudo não são estatisticamente significativas. Essas conclusões são contrárias ao expectável. Fatores de ordem geográfica e a dimensão da amostra podem ter contribuído para a obtenção destes resultados; os clubes da ilha de São Miguel são de pequena dimensão e não têm uma grande estrutura de recompensas comparativamente a outros clubes e a própria amostra não foi muito grande, 70 questionários poderá não ser uma amostra representativa deste universo.

A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

**Tabela 6 – Matriz de correlação de Spearman**

	% de Remuneração variável	<i>Performance1</i>	<i>Performance2</i>	Satisfação com as recompensas	Satisfação com o trabalho	Lealdade	Motivação Intrínseca	Motivação Extrínseca	Motivação Global
% de Remuneração variável	1								
<i>Performance1</i>	-0,002	1							
<i>Performance2</i>	-0,184	0,001	1						
Satisfação com as recompensas	0,005	0,000	0,190	1					
Satisfação com o trabalho	0,183	0,249*	-0,139	0,042	1				
Lealdade	0,104	0,310**	-0,111	0,318**	0,460**	1			
Motivação Intrínseca	0,003	0,418**	-0,099	0,331**	0,450**	0,485**	1		
Motivação Extrínseca	-0,039	-0,018	0,436**	0,593**	0,108	0,317**	0,128	1	
Motivação Global	-0,028	0,243*	0,260*	-0,313**	0,051	-0,093	0,048	-0,059	1

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

## A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

A Tabela 7 apresenta as hipóteses de estudo que foram rejeitadas e as que não foram rejeitadas, relativamente à análise de correlação.

**Tabela 7 – Rejeição/Não rejeição das hipóteses de estudo**

Hipóteses	Rejeitada	Não rejeitada
<i>H<sub>1a</sub>: Sistema de recompensas influencia a motivação extrínseca dos jogadores de futebol</i>	✓	
<i>H<sub>1b</sub>: Níveis de motivação extrínseca dos jogadores de futebol influencia a performance dos clubes de futebol</i>		✓
<i>H<sub>2a</sub>: Sistema de recompensas influencia a motivação intrínseca dos jogadores de futebol</i>	✓	
<i>H<sub>2b</sub>: Níveis de motivação intrínseca dos jogadores de futebol influencia a performance dos clubes de futebol</i>		✓
<i>H<sub>3a</sub>: Sistema de recompensas influencia o nível de satisfação dos jogadores de futebol</i>	✓	
<i>H<sub>3b</sub>: Níveis de satisfação dos jogadores de futebol influencia a performance dos clubes de futebol</i>		✓
<i>H<sub>4a</sub>: Sistema de recompensas influencia a lealdade dos jogadores de futebol</i>	✓	
<i>H<sub>4b</sub>: Níveis lealdade dos jogadores de futebol influencia a performance dos clubes de futebol</i>		✓
<i>H<sub>5</sub>: Sistema de recompensas influencia a performance dos clubes de futebol</i>	✓	

### 4.3 Análise da Regressão PLS

O modelo de equações estruturais (SEM) permite a estimação de relações causais, definidas com base num modelo teórico, através das ligações existentes entre dois ou mais conceitos latentes. Estes conceitos são medidos através de um ou mais indicadores observáveis. “A ideia que subjaz a estes modelos é a de que a complexidade existente num determinado sistema pode ser analisada com base num conjunto de relações causais entre conceitos latentes denominados variáveis latentes cada uma medida através de indicadores definidos como variáveis manifestas” (Costigliola 2010, p.6)

Existem duas abordagens para estimar o modelo de equações estruturais o CB-SEM (que se concentra em minimizar a diferença entre as matrizes de covariância

A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

observadas e esperadas) e o PLS-SEM (que se concentra na maximização da variância explicada dos *constructs* endógenos). Nesse estudo a estimação do modelo foi feita através do PLS, ou método dos mínimos quadrados parciais, utilizando para isso o *software SmartPLS 2.0*.

A regressão PLS é uma abordagem baseada na regressão linear que explora as relações entre diversas variáveis independentes e uma ou múltiplas variáveis dependente (s). Esta técnica funciona de forma eficiente para amostras de pequena dimensão e não exige a normalidade dos dados.

A análise de regressão PLS permite estimar o modelo estrutural (Anexo III) e o modelo de mensuração (Anexo IV). O primeiro modelo descreve as relações entre as variáveis latentes e o segundo modelo descreve as relações entre as variáveis latentes e as suas variáveis de medida.

Existem três tipos de modelos de mensuração: os refletivos, os formativos e os mistos. Nesse estudo foi utilizado o modelo de mensuração refletivo onde cada variável manifesta está relacionada com a sua variável latente através de uma regressão simples. Este modelo de mensuração é avaliado quanto à consistência interna e validade. A variância média extraída (AVE) e o critério de *Fornell-Larker* analisam a validade convergente e discriminante, por sua vez, a consistência interna é analisada pelo *Cronbach Alfa* e pela confiabilidade composta (*Composite Reliability*).

Através da Tabela 8 constata-se que os valores da confiabilidade composta variam entre 0,8580 e 0,922 o que demonstra que os seis *constructs* apresentam altos níveis de confiabilidade de consistência interna. O *Cronbach Alfa* também permite chegar às mesmas conclusões, uma vez que todas as variáveis apresentam um valor superior a 0,5. Os valores de AVE encontram-se acima de 0,5 o que nos indica que os *constructs*

A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

apresentam validade convergente. Relativamente à validade discriminante, de acordo com o critério *Fornell-Larker* (Anexo V) verifica-se que a raiz quadrada da AVE de cada *construct* é superior do que qualquer correlação encontrada com os outros *constructs*. Assim, constata-se que existe validade discriminante.

**Tabela 8 – Análise de Consistência Interna e Validade**

	<b>AVE</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>R Square</b>	<b>Cronbachs Alpha</b>	<b>Communality</b>
<b>Lealdade</b>	0,5885	0,8508	0,0184	0,7765	0,5885
<b><i>Performance Organizacional</i></b>	0,7992	0,8884	0,4417	0,7498	0,7992
<b>Sistema de Recompensas</b>	1	1	0	1	1
<b>Motivação Extrínseca</b>	0,5958	0,8526	0,0094	0,7646	0,5958
<b>Motivação Intrínseca</b>	0,6068	0,8849	0,0222	0,8458	0,6068
<b>Satisfação</b>	0,629	0,922	0	0,9026	0,629

No geral, portanto, conclui-se que os *constructs* do modelo são adequados em termos de consistência interna e validade.

Assim, depois da consistência interna e a validade terem sido estabelecidas procedeu-se à avaliação do modelo estrutural, mais propriamente dita à análise dos coeficientes de determinação e à significância dos *path coefficients*.

Através da Tabela acima mencionada verifica-se que os coeficientes de determinação ( $R^2$ ) obtidos para as variáveis latentes endógenas são considerados fracos pois apresentam valores inferiores a 0,25 (Hair et al. 2011; Henseler et al. 2009).

O procedimento *bootstrapping* (Tabela 9) apresenta os resultados da distribuição *t* de *Student*. Tendo em conta o valor *t* pode-se definir se os coeficientes padronizados (*path coefficients*) são significativos. Para um nível de significância de 5% pode-se

A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

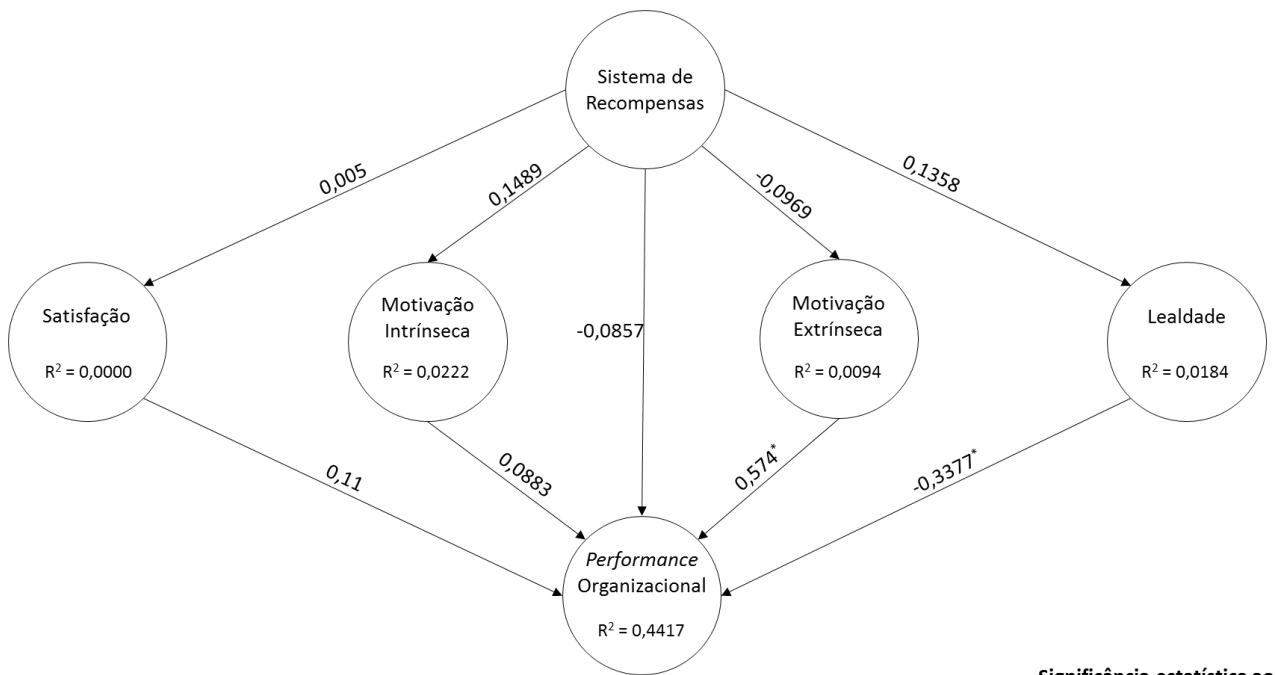
assumir que os coeficientes são estatisticamente significativos se apresentarem um valor *t* superior a 1,96 (valor crítico).

**Tabela 9 – Bootstrapping ao Modelo Estrutural**

	<b>Original Sample</b>	<b>Sample Mean</b>	<b>Standard Deviation</b>	<b>Standard Error</b>	<b>t Statistics</b>
Lealdade -> <i>Performance</i> Organizacional	-0,3377	-0,2563	0,1697	0,1697	1,9904
Sistema de Recompensas -> Lealdade	0,1358	0,13	0,2025	0,2025	0,6708
Sistema de Recompensas -> <i>Performance</i> Organizacional	-0,0857	-0,0979	0,0866	0,0866	0,9894
Sistema de Recompensas -> M. Extrínseca	-0,0969	-0,0855	0,1231	0,1231	0,7871
Sistema de Recompensas -> M. Intrínseca	0,1489	0,1503	0,156	0,156	0,9549
Sistema de Recompensas -> Satisfação	0,005	0,0151	0,1469	0,1469	0,0344
M. Extrínseca -> <i>Performance</i> Organizacional	0,574	0,5606	0,0851	0,0851	6,7461
M. Intrínseca -> <i>Performance</i> Organizacional	0,0883	-0,0012	0,2159	0,2159	0,4088
Satisfação -> <i>Performance</i> Organizacional	0,11	0,1233	0,1157	0,1157	0,9511

A estimação do *path coefficients* encontra-se patenteado na figura 2. Podendo averiguar-se que a motivação extrínseca tem uma correlação positiva com a *performance* dos clubes e a lealdade está correlacionada negativamente com a *performance* dos clubes, para níveis de significância de 5%.

A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol



Significância estatística ao nível:  
\* = p < 0,05

**Figura 2 – Estimação PLS – path coefficients**

## 5 – Conclusões, Contributos, Limitações e Investigação Futura

Neste trabalho analisa-se se o sistema de recompensas exerce alguma influência na satisfação, na motivação intrínseca ou extrínseca e na lealdade dos jogadores de futebol. Analisa-se ainda se a *performance* dos clubes é condicionada pelo sistema de recompensas aplicados aos jogadores, pela sua motivação (quer seja intrínseca, quer extrínseca), satisfação e lealdade.

Da análise empírica constatou-se através da análise da correlação que o sistema de recompensas não influencia a *performance* dos clubes, a satisfação, a lealdade, a motivação intrínseca e extrínseca e a motivação global dos jogadores de futebol, e por fim, verificou-se que a satisfação com o trabalho, a lealdade, a motivação intrínseca e extrínseca e a motivação global influenciam a *performance* dos clubes. Por sua vez, da aplicabilidade da análise da regressão PLS averiguou-se que somente a motivação extrínseca e a lealdade influenciam a *performance* dos clubes.

No que concerne à relação não estatisticamente significativa entre o sistema de recompensas e a satisfação dos jogadores, Terera & Ngirande (2014) e Pillay (citado por Terera & Ngirande 2014) através da realização dos seus estudos corroboram os resultados obtidos. Todos os outros estudos encontrados na literatura como os estudos de Hampton & Hampton (2004); Mottaz (1985); Ali & Ahmed (2009); Amabile *et al*, (1994); Rafiq *et al*, (2012) contrapõem a conclusão do estudo.

No que diz respeito à relação não estatisticamente significativa entre o sistema de recompensas com a motivação intrínseca e extrínseca dos jogadores, este resultado não vai de encontro aos estudos realizados por Shafiq & Naseem (2011) e Catanzaro (2001). Estes constataram uma relação positiva entre essas variáveis.



## A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

A relação não estatisticamente significativa entre o sistema de recompensas com a lealdade dos jogadores e com a *performance* dos clubes de futebol vem contrariar os estudos realizados. Golparvar & Nadi (2010) analisaram a relação entre recompensas e incentivos à lealdade e verificaram uma forte correlação entre estas variáveis. Blackburn & Rosen (1993) propõem que existe uma relação positiva entre o sistema de recompensas e o desempenho da organização, sendo esta proposição sustentada por Lawler & Worley (2006).

A relação estatisticamente significativa entre a motivação extrínseca com a *performance* dos clubes está em consonância com o estudo realizado por Akanbi (2008).

Silvestro & Cross (2000) apuraram no seu estudo que existe uma relação inversa entre a lealdade e a *performance* organizacional. Por outro lado, o estudo de Sloan (citado por Wan, 2012) corroborou o contrário, ou seja, a lealdade está positivamente associada à melhoria na *performance* das organizações. No nosso estudo constatou-se, tanto pela análise da correlação como pela análise da regressão PLS, que a lealdade e a *performance* organizacional apresentam uma relação estatisticamente significativa contudo, no caso da análise da regressão PLS esta relação é negativa, suportada pelo estudo de Silvestro & Cross (2000), e na análise da correlação esta relação é positiva, sustentada pelo estudo de Sloan (citado por Wan, 2012).

No estudo realizado verificou-se que a análise da regressão PLS e a análise da correlação contrapõem-se relativamente aos resultados obtidos para a relação entre a motivação intrínseca e a *performance* organizacional. O estudo realizado por Akanbi (2008) corrobora os resultados obtidos da análise da regressão PLS, ou seja, que a motivação intrínseca não apresenta uma relação estatisticamente significativa com a *performance* organizacional.

## A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

De salientar que não foram encontrados estudos relativos ao tema estudado pelo que a generalidade dos estudos utilizados são relativos a outras organizações.

Este trabalho visa dar um contributo para a literatura sobre a influência do sistema de recompensas nos clubes de futebol dado existirem poucos estudos relativamente a esta temática. Este estudo também pode ser importante para a divulgação junto dos clubes de futebol, neste caso da ilha de São Miguel, os quais poderiam integrar na sua política de gestão de recursos humanos algumas das conclusões do estudo.

Uma das possíveis limitações a apontar ao estudo refere-se ao fato da dimensão da amostra não ser muito grande e de o estudo ter sido realizado somente em clubes de São Miguel, por isso os resultados não podem ser amplamente generalizados. Não obstante no projeto inicial deste estudo se prever que o mesmo seria extensivo ao universo do futebol nacional, as limitações decorrentes da complexidade do tema e o tempo disponível para a concretização do mesmo levou-nos a limitar o estudo aos clubes de futebol das diferentes competições que atuam na ilha de São Miguel, do Arquipélago dos Açores.

Trabalhos futuros poderiam estender esta análise a outros clubes de futebol. Seria também interessante analisar se a influência do sistema de recompensas na motivação ou na satisfação varia com a nacionalidade dos jogadores.

### Referências Bibliográficas

- Adams, R.B. & Ferreira, D., 2008. Do directors perform for pay? *Journal of Accounting and Economics*, 46(1), pp.154–171.
- Ajila, C. & Abiola, A., 2004. Influence of rewards on workers performance in an organization. *Journal of Social Science*, 8(1), pp.7–12.
- Akanbi, P.A., 2008. Influence of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employees' Performance. *Vasa*, pp.1–14. Available at: <http://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf>.
- Ali, R. & Ahmed, M.S., 2009. The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: an empirical study. *International review of business research papers*, 5(4), pp.270–279.
- Alrawabdeh, W., 2014. How Employees' Loyalty Programs Impact Organizational Performance within Jordanian Banks? *International Business Research*, 7(9), pp.119–129.
- Amabile, T.M. et al., 1994. The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of personality and social psychology*, 66(5), pp.950–967.
- Armstrong, M., 2010. *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*, London: Kogan Page Publishers.
- Aworemi, J., Abdul-Azeez, I., & Durowoju, S., 2011. An Empirical Study of the Motivational Factors of Employees in Nigeria. *International Journal of Economics and Finance*, 3(5), pp.227–233.
- Balkin, D.B. & Gomez-Mejia, L.R., 1990. Matching compensation and organizational strategies. *Strategic management journal*, 11(2), pp.153–169.
- Balouch, R. & Hassan, F., 2014. Determinants of Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance and Turnover Intentions. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), pp.120–140.
- Banker, R.D. & Mashruwala, R., 2007. The Moderating Role of Competition in the Relationship between Nonfinancial Measures and Future Financial Performance\*. *Contemporary Accounting Research*, 24(3), pp.763–793.
- Basu, A.K. et al., 1985. Salesforce compensation plans: An agency theoretic perspective. *Marketing science*, 4(4), pp.267–291.
- Bilhim, J.A., 2006. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos.*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

- Blackburn, R. & Rosen, B., 1993. Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige Award-winning companies. *The Academy of Management Executive*, 7(3), pp.49–66.
- BOHLANDER, G., SNELL, S. & SHERMAN, A., 2003. *Administração de Recursos Humanos*, São Paulo: Thomson.
- Boshoff, C. & Allen, J., 2000. The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), pp.63–90.
- Camara, P., 2000. *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* 2nd ed., Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P., 2011. *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos* 3rd ed., Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P.B., 2006. *Os sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos* 2nd ed., Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V., 2007. *Novo Humanator.*, Lisboa: Dom Quixote.
- Carroll, S., Keflas, R. & Watson, C., 1964. Job Satisfaction and Productivity. *Irwin: Illinois*.
- Catanzaro, T.E., 2001. Compensation & Motivation. *Journal of Veterinary Emergency and Critical Care*, 11(1), pp.62–65.
- Chiavenato, I., 2004. *Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.*, Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I., 2008. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* 8th ed., São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I., 2009. *Recursos humanos: o capital humano das organizações* 9th ed., Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costigliola, F., 2010. *Partial Least Square–Path Modeling: metodologia, software e aplicação.* Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa.
- Cunha, M. P., Gomes, J. F., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C.A., 2010. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano.*, Lisboa: Sílabo.
- Cunha, Miguel Pina; Cardoso, Carlos; Cunha, Rita Campos; Rego, A., 2007. *Manual de comportamento organizacional e gestão* 6th ed., Lisboa: Editora RH.

A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

- Domingues, L.H., 2003. *A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Social das Empresas.*, Lisboa: ISCSP-U.T.L.
- Fink, A., 2003. *The survey handbook* 2nd ed., London: SAGE Publications.
- Freire, A., 1997. *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Lisboa: Edições Verbo.
- Garrido, L.M., 1999. *Participação nos lucros e resultados.*, São Paulo: Nobel.
- Gerhart, B. & Milkovich, G.T., 1992. Employee compensation: Research and practice (In MD Dunnette & LM Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 481–569). Palo Alto.
- Gibbons, R., 2005. Incentives Between Firms (and Within). *Management Science*, 51(1), pp.2–17.
- Golparvar, M. & Nadi, M.A., 2010. The analysis of relationship between loyalty and justice with employee's attitudinal health. *Iran Occupational Health*, 7(2), pp.25–33.
- Gomez-Mejia, L.R. & Balkin, D.B., 1992. *Compensation, organizational strategy, and firm performance*, Cincinnati: South-Western Pub.
- Güngör, P., 2011. The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, pp.1510–1520.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. & Sarstedt, M., 2011. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), pp.139–152.
- Hampton, G.M. & Hampton, D.L., 2004. Relationship of professionalism, rewards, market orientation and job satisfaction among medical professionals: The case of Certified Nurse–Midwives. *Journal of Business Research*, 57(9), pp.1042–1053.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sinkovics, R.R., 2009. The use of partial least squares path modeling in international marketing, in Rudolf R. Sinkovics, Pervez N. Ghauri (ed.). *New Challenges to International Marketing (Advances in International Marketing, Volume 20)*, pp.277–319.
- Herzberg, F., 2003. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), pp.87–96.
- Herzberg, F., 1996. *Work and the nature of man*, New York, NY: World Publishing Company.
- Honrado, M.G.P., 2000. *Sistemas de recompensas: Antecedentes e consequências*. Tese de Mestrado em Comportamento Organizacional. Instituto Superior de Psicologia Aplicada.

A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

- Justino, L., 2007. *Direcção Comercial*, Lisboa: Lidel.
- Kocabiyikoglu, A e Popescu, I., 2007. Managerial motivation dynamics and incentives. *Management Science*, 53(1), pp.843–848.
- Lawler, E., 1990. *Strategic pay: Aligning organizational strategies and pay system*, San Francisco: Jossey Bass.
- Lawler, E. & Worley, C.G., 2006. Winning support for organizational change: Designing employee reward systems that keep on working. *Ivey Business Journal*, 70(4), pp.1–5.
- Lawler, E.E. & Porter, L.W., 1968. *Managerial attitudes and performance*, Homewood: RD Irwin.
- Lawler, E.E. & Porter, L.W., 1967. The effect of performance on job satisfaction. *Industrial relations: A journal of Economy and Society*, 7(1), pp.20–28.
- Lazear E, P., 1998. *Personnel Economics for Managers*, New Jersey: Wiley.
- Locke, E.A., 1976. The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, pp.1297–1343.
- Maria Helena Lopes Gomes, 2013. *Motivação e incentivos dos trabalhadores das carreiras gerais da administração pública em tempos de crise: o caso da autoridade para as condições do trabalho*. Tese de Mestrado em Economia e Políticas Públicas. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Martins, D., 2005. *Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Empresas de Média Dimensão: o caso do distrito de Aveiro*. Tese de Mestrado em Desenvolvimento e Inserção Social. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Mikander, C., 2010. *The impact of a reward sytem on employee motivation in Motonet-Espoo*. Arcada University of Applied Sciences.
- Mottaz, C.J., 1985. The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), pp.365–385.
- Mwangi, P.K., 2014. *The Effect of Compensation on Employee Motivation: A Case Study of Chloride Exide*. Master's Thesis in Business Administration. United States International University.
- Nourayi, M. M. & Krishnan, S., 2006. The impact of incentives on CEO compensation and firm performance. *Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali*, 53(3), pp.402–420.

A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

- Ortín Ángel, P. & Salas-Fumás, V., 1998. Agency Theory and Internal Labor Market Explanations of Bonus Payments: Empirical Evidence from Spanish Firms. *Journal of Economics & Management Strategy*, 7(4), pp.573–613.
- P. E. Spector, 1985. *Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Parvin, M.M. & Nurul, K.M.M., 2011. Factors Affecting employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), pp.113–123.
- Pastório, V.L.R., 2012. *Influência dos sistemas de remuneração no desempenho dos colaboradores de três empresas do setor de confecções*. Tese de Mestrado em Administração. Universidade de Brasília.
- Pestana, M.H. & Gageiro, J.N., 2003. *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*, Lisboa: Edições Sílabo.
- Price, J.L., 2001. Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), pp.600–624.
- Pushpakumari, M.D., 2008. The impact of job satisfaction on job performance: An empirical analysis. In *City Forum*. pp. 89–105.
- Rafiq, M. et al., 2012. Effect of Rewards on Job Satisfaction Evidence From. *Journal of contemporary research in business*, 4(1), pp.337–347.
- Reis, S.H.G., 2009. *Avaliação de desempenho e motivação: o impacto das recompensas na motivação e obtenção de melhorias de desempenho, o caso da TranscorSV, S. A.* Tese de Mestrado em Gestão. Universidade da Beira Interior.
- Richard, P.J. et al., 2009. Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*, 35(3), pp.718–804.
- Robbins, S., 2005. *Comportamento Organizacional* 11th ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S.P., 2003. *Essentials of organizational behavior* 7th ed., Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rocha, J., 2010. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* 3rd ed., Lisboa: Escolar Editora.
- Rola, A.M., 2013. *As Percepções de Justiça Organizacional no Sistema de Recompensas e a sua Influência na Satisfação no Trabalho : Estudo de Caso INATEL*. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria.

A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

- Shafiq, M.M. & Naseem, M.A., 2011. Association between Reward and Employee motivation: A case study Banking Sector of Pakistan. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 5(1), pp.165–178.
- Silvestro, R. & Cross, S., 2000. Applying the service profit chain in a retail environment: Challenging the “satisfaction mirror.” *International Journal of Service Industry Management*, 11(3), pp.244–268.
- Smith, D. and Cranny, F., 1968. No Title. *Job Satisfaction, Effort and Commitment*, 123(3), pp.151–164.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J., 2006. *Gestão de Recursos Humanos Métodos e Práticas.*, Lisboa: Lidel - edições técnicas, lda.
- Stewart, G.L., 1996. Reward structure as a moderator of the relationship between extraversion and sales performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), pp.619–627.
- Teixeira, S., 1998. *Gestão das Organizações.*, Lisboa: McGraw-Hill.
- Terera, S.R. & Ngirande, H., 2014. The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), pp.481–488.
- Tosdal, H., 1953. How to Design the Salesman’s Compensation Plan. *Harvard Business Review*, 31(5), pp.61–70.
- Tziner, A., 2006. A revised model of work adjustment, work attitudes, and work behavior. *Review of Business Research*, 6(1), pp.34–40.
- Unnikrishnan, M.K., 2009. Rewarding Researchers: A Case Study. *CURIE Journal*, 2(3), pp.70–73.
- Van Herpen, M., Van Praag, M. and Cools, K., 2005. The effects of performance measurement and compensation on motivation: An empirical study. *De Economist*, 153(3), pp.303–329.
- Vandenberghe, C. & Tremblay, M., 2008. The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study. *Journal of Business and psychology*, 22(3), pp.275–286.
- Vroom, V.H., 1964. *Work and Motivation*, New York: John Wiley.
- Wan, H.L., 2012. Employee Loyalty at the Workplace: The Impact of Japanese Style of Human Resource Management. *International Journal of Applied HRM*, 3(1), pp.1–17.



A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

- Wan, H.L., 2007. Remuneration Practices in the Chemical Industry in Malaysia: The Impact on Employee Satisfaction. *Compensation & Benefits Review*, 39(4), pp.56–67.
- Wong-On-Wing, B., Guo, L., & Lui, G., 2010. Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting: Antecedents and Consequences. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), pp.133–153.
- Wright, T.A. & Bonett, D.G., 2007. Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of management*, 33(2), pp.141–160.
- Zani, R., Rahim, N., Juno, S., Samanol, S., Ahmad, S., Merican, F., Ahmad, I., 2011. Comparing the Impact of Financial and Non-financial Rewards Towards Organizational Motivation. *Interdisciplinary Journal of contemporary Research in Business*, 3(4), pp.238–334.
- Zoltners, A.A., Sinha, P. & Lorimer, S.E., 2006. *The complete guide to sales force incentive compensation: How to design and implement plans that work*, New York: AMACOM.

A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

**Anexos**

**Anexo I – Caracterização dos inquiridos**

**Idade**

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulativa</b>
16	3	4,3	4,3	4,3
17	4	5,7	5,7	10,0
18	5	7,1	7,1	17,1
19	5	7,1	7,1	24,3
20	5	7,1	7,1	31,4
21	7	10,0	10,0	41,4
22	5	7,1	7,1	48,6
23	8	11,4	11,4	60,0
24	1	1,4	1,4	61,4
25	5	7,1	7,1	68,6
26	1	1,4	1,4	70,0
27	5	7,1	7,1	77,1
28	3	4,3	4,3	81,4
29	3	4,3	4,3	85,7
30	1	1,4	1,4	87,1
31	3	4,3	4,3	91,4
32	1	1,4	1,4	92,9
35	1	1,4	1,4	94,3
36	1	1,4	1,4	95,7
37	1	1,4	1,4	97,1
38	1	1,4	1,4	98,6
40	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

**Nacionalidade**

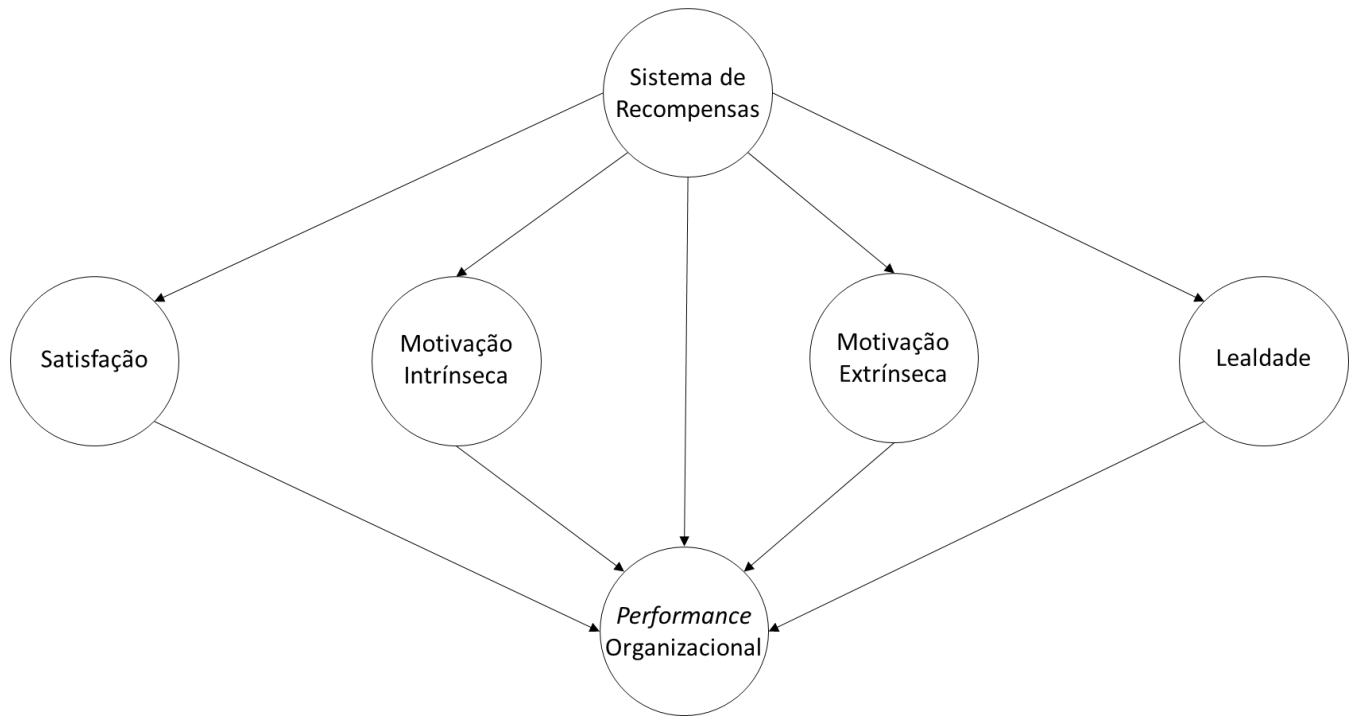
<b>Nacionalidade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulativa</b>
Portuguesa	62	88,6	88,6	88,6
Brasileiro	5	7,1	7,1	95,7
Cabo-Verdiano	1	1,4	1,4	97,1
Afro-Americano	1	1,4	1,4	98,6
Guineense	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

**Anexo II – Variância total explicada – Motivação (Extração com 5 fatores)**

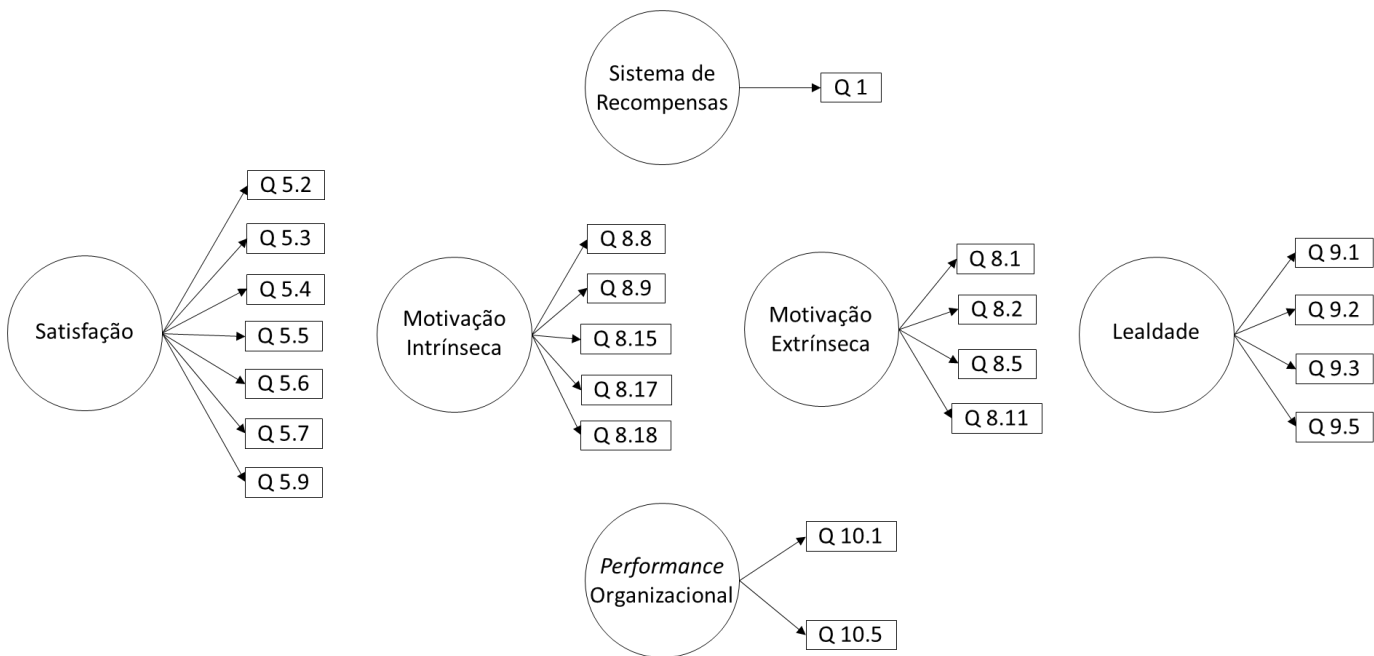
Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	Total da variância explicada	Total	% de variância	Total da variância explicada	Total	% de variância	Total da variância explicada
1	5,551	30,841	30,841	5,551	30,841	30,841	3,993	22,181	22,181
2	2,877	15,984	46,825	2,877	15,984	46,825	2,985	16,583	38,763
3	1,692	9,399	56,224	1,692	9,399	56,224	2,702	15,010	53,773
4	1,110	6,167	62,390	1,110	6,167	62,390	1,310	7,280	61,053
5	1,038	5,768	68,159	1,038	5,768	68,159	1,279	7,106	68,159
6	0,875	4,859	73,018						
7	0,752	4,178	77,196						
8	0,737	4,095	81,291						
9	0,557	3,096	84,387						
10	0,514	2,855	87,242						
11	0,475	2,639	89,881						
12	0,355	1,973	91,855						
13	0,309	1,717	93,571						
14	0,305	1,697	95,268						
15	0,279	1,548	96,816						
16	0,257	1,430	98,246						
17	0,180	0,999	99,245						
18	0,136	0,755	100,000						

# A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

## Anexo III – Modelo Estrutural



## Anexo IV – Modelo de Mensuração



A Influência do sistema de recompensas na motivação, satisfação, lealdade e *performance* dos clubes de futebol

**Anexo V – Análise da Validade Discriminante – Critério de *Fornell-Lacker***

	<b>Lealdade</b>	<b><i>Performance Organizacional</i></b>	<b>Sistema de Recompensas</b>	<b>Motivação Extrínseca</b>	<b>Motivação Intrínseca</b>	<b>Satisfação</b>
<b>Lealdade</b>	<b>0,7671</b>	0	0	0	0	0
<b><i>Performance Organizacional</i></b>	-0,1733	<b>0,8940</b>	0	0	0	0
<b>Sistema de Recompensas</b>	0,1358	-0,1734	—	0	0	0
<b>Motivação Extrínseca</b>	0,1522	0,5902	-0,0969	<b>0,7719</b>	0	0
<b>Motivação Intrínseca</b>	0,6286	0,0109	0,1489	0,1903	<b>0,7790</b>	0
<b>Satisfação</b>	0,3019	0,2601	0,005	0,386	0,3499	<b>0,7931</b>

**Nota:** A raiz quadrada dos valores da AVE está patenteada na diagonal; os elementos fora da diagonal são as correlações das variáveis latentes