

MESTRADO
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A RELAÇÃO DA MOTIVAÇÃO E PREFERÊNCIAS POR INCENTIVOS COM
O DESEMPENHO E A SATISFAÇÃO NUMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR
SOCIAL

ANDRÉ FILIPE MARQUES VAZ

OUTUBRO - 2020

MESTRADO EM
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A RELAÇÃO DA MOTIVAÇÃO E PREFERÊNCIAS POR
INCENTIVOS COM O DESEMPENHO E A SATISFAÇÃO
NUMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR SOCIAL

ANDRÉ FILIPE MARQUES VAZ

ORIENTAÇÃO:

PROF^a DOUTORA SOFIA MARGARIDA MORAIS LOURENÇO

OUTUBRO – 2020

Resumo

O lucro é “a rentabilidade que possui uma empresa após o cumprimento de seu processo de adicionar valor” (Ferrer, Nicuesa, Esteban & Ayala, 2016). Um dos pilares fundamentais para a criação de valor numa organização são os colaboradores. A capacidade de os motivar é um passo fundamental para criar um ambiente organizacional que potencie o seu desempenho e a sua satisfação.

Por um lado, existem investigadores que defendem que um sistema de incentivos assente nos incentivos monetários são a melhor forma de motivação e de estímulo ao desempenho dos colaboradores (Baker, Jensen & Murphy, 1988). Por outro lado, começam a ser notórios os efeitos positivos e a importância cada vez maior dos incentivos não monetários (Morrell, 2011). Os incentivos monetários e os não monetários podem ser classificados em incentivos intrínsecos que advêm da realização da própria atividade (Deci, 1972), ou extrínsecos quando são frutos posteriores do desempenho dessa atividade (Bryce, 2018). Assim, os incentivos monetários e os não monetários relacionados com *feedback* e reconhecimento são incentivos extrínsecos e os incentivos não monetários relacionados com autonomia e maior responsabilidade poderão ser classificados como incentivos intrínsecos se concedidos *a priori*.

A presente dissertação debruça-se sobre a relação entre diferentes tipos de motivação (pró-social, intrínseca e extrínseca) e as preferências por incentivos (intrínsecos e extrínsecos) com o desempenho e a satisfação no trabalho dos colaboradores de uma organização de cariz social. Através da análise a 755 respostas de um inquérito respondido online pelos colaboradores da instituição, foi possível concluir que a motivação pró-social e a preferência por incentivos extrínsecos como *feedback* e reconhecimento estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho. Inversamente a preferência por incentivos intrínsecos está negativamente relacionada com a satisfação. Ao nível do desempenho, os resultados mostram que a motivação pró-social, a motivação intrínseca e a preferência por incentivos extrínsecos como *feedback* e reconhecimento estão positivamente relacionadas com o desempenho dos colaboradores.

Palavras-Chave: Desempenho, Incentivos, Motivação, Preferências, Satisfação

Abstract

Profit is "the profitability that a company possesses after fulfilling its process of adding value" (Ferrer, Nicuesa, Esteban, & Ayala, 2016). One of the fundamental pillars for creating value in an organisation is its employees. The ability to motivate them is a fundamental step towards creating an organisational environment that enhances their performance and satisfaction.

On the one hand, there are researchers who argue that an incentive system based on monetary incentives is the best way to motivate and stimulate employee performance (Baker, Jensen & Murphy, 1988). On the other hand, the positive effects and the increasing importance of non-monetary incentives are beginning to be noted (Morrell, 2011). Monetary and non-monetary incentives can be classified into intrinsic incentives, which come from the activity in itself (Deci, 1972a) and extrinsic incentives, which are related with *ex post* performance outcomes (Bryce, 2018). Thus, monetary incentives and non-monetary incentives related with feedback and recognition are extrinsic incentives while non-monetary incentives related to autonomy and greater responsibility can be classified as intrinsic incentives if provided *ex ante*.

This dissertation focuses on the relationship between different types of motivation (prosocial, intrinsic and extrinsic) and preferences for incentives (intrinsic and extrinsic) with employees' performance and job satisfaction in a non-profit organization dedicated to social causes. The analysis of the 755 responses from an online survey provided by the institution's employees shows that prosocial motivation and the preference for extrinsic incentives as feedback and recognition are positively related to job satisfaction. Conversely, a preference for intrinsic incentives is negatively related to job satisfaction. Regarding performance, results show that prosocial motivation, intrinsic motivation and preference for extrinsic incentives as feedback and recognition are positively related to employee performance.

Keywords: Performance, Incentives, Motivation, Preferences, Satisfaction

Agradecimentos

Foi um ano particularmente exigente a nível pessoal, profissional e escolar. O primeiro agradecimento que faço é à minha família. São um pilar, que me orientam, que me aturaram nos melhores e piores dias.

À minha mãe que sem ela tudo era impossível.

Ao meu pai e à minha irmã que apesar de mais distantes levam descontração e alegria, mesmo nos piores momentos.

Aos meus avós por serem o escape da minha vida. É com eles que falo sobre o que mais me interessa e de tudo o que não tem haver com a vida profissional e escolar.

À minha orientadora por toda a ajuda, pela paciência, conselhos e orientação que me deu ao longo desta etapa.

À Doutora Diana Mota que muito me ajudou a abrir as portas da Instituição. Sem ela este trabalho não teria a importância académica que revelou ter.

À Doutora Ana Firmino, ao Engenheiro Francisco Pessoa e Costa e ao Doutor Hélder Oliveira que tanto me ajudaram a colocar no terreno um inquérito muito importante para este trabalho.

A um conjunto de amigos pela força e capacidade de nos motivarmos uns aos outros.

Índice

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Lista de Abreviaturas.....	vi
1- Introdução	1
2- Revisão de Literatura	3
2.1 – Economia Social e a Organizações Sem Fins Lucrativos.....	3
2.1.1 – Conceito.....	3
2.1.2- Economia Social e a Organizações Sem Fins Lucrativos em Portugal.....	4
2.2 – Motivação	5
2.2.1 – Conceito de Motivação	5
2.2.2 – Teorias de Motivação	5
2.2.3 – Tipos de Motivação e a sua relação com o Desempenho e a Satisfação	8
2.3 – Incentivos.....	10
2.3.1 - Incentivos Monetários	12
2.3.2 - Incentivos não Monetários	13
2.3.3 – Incentivos Intrínsecos e Extrínsecos	15
2.4 – Relação entre preferências por incentivos com o desempenho e a satisfação	16
3 – Metodologia.....	17
3.1 – Método de recolha de informação.....	17
3.2 – Mensuração das Variáveis	18
3.2.1 – Variáveis Dependentes	18
3.2.2 – Variáveis Independentes.....	18
3.2.3 – Variáveis de Controlo	19
3.2.4 – Modelos em Análise	20
4 – Análise empírica e discussão de resultados	21

4.1 – Caracterização da amostra	21
4.2 – Caracterização das variáveis em estudo	24
4.3 – Análise dos modelos.....	25
5 – Conclusão, limitações e pesquisa futura	30
6 - Referências Bibliográficas	33
7 - Apêndices	39

Índice de Tabelas

Tabela I: Indicadores da Economia Social.....	4
Tabela II: Caracterização Sociodemográfica da Amostra	22
Tabela III: Estatística descritiva das variáveis.....	24
Tabela IV: Matriz da Correlação de Pearson.....	25
Tabela V: Modelos de Regressão da variável dependente Satisfação	27
Tabela VI: Modelos de Regressão da variável dependente Desempenho	29

Índice de Apêndices

Apêndice 1: Satisfação	39
Apêndice 2: Desempenho	39
Apêndice 3: Motivação Intrínseca.....	40
Apêndice 4: Motivação Extrínseca.....	41
Apêndice 5: Motivação Pró-social.....	42
Apêndice 6: Preferência por Incentivos Intrínsecos.....	42
Apêndice 7: Preferência por Incentivos Extrínsecos.....	43
Apêndice 8: Seleção da Amostra	44

Lista de Abreviaturas

AFE – Análise Fatorial Exploratória

ES – Economia Social

Dep – Departamento

Exp_empr – Experiência no atual Empregador

Expprof – Experiência Profissional

INE – Instituto Nacional de Estatística

Inst - Instrução

ME – Motivação Extrínseca

MI – Motivação Intrínseca

MPS – Motivação Pró-social

OSFL – Organização Sem Fins Lucrativos

PIE – Preferência por Incentivos Extrínsecos

PII – Preferência por Incentivos Intrínsecos

UE – União Europeia

VAB – Valor Acrescentado Bruto

1- Introdução

A globalização é um processo definido pela difusão de tecnologias e de inovações, por uma constante troca de bens, serviços e capitais, caracterizado pela partilha de ideias, pela internacionalização de negócios e de processos empresariais, permitindo também a livre circulação de pessoas (International Labour Organization, 2008). Com a globalização iniciou-se um processo de alteração de expectativas por parte da população (Torrington, Hall & Taylor, 2002). Nesse sentido, surgiu a expectativa por maior autonomia, pela recompensa do esforço e por uma vida melhor (Torrington *et al.* 2002).

Em 2017, o Jornal de Negócios citando o estudo “WorkForce + Pay 2017”, realizado pela Korn Ferry, refere que a remuneração variável e os benefícios atribuídos em Portugal representavam cerca de um terço da remuneração total dos colaboradores, em contraste com quatro anos antes quando representavam cerca de 20% (Larguesa, 2017). Esta evolução indica que as questões relacionadas com os incentivos e com as formas de motivação terão uma relevância cada vez maior quer para os colaboradores e seus empregadores que pretendem a fixação de recursos humanos qualificados, quer para todos os que têm interesse e estudam as dinâmicas da economia e do mercado de trabalho.

Os modelos económicos tradicionais consideram que para existir um nível de desempenho mais elevado terá de se exigir um nível de esforço aos colaboradores também ele mais elevado (Baker, Jensen & Murphy, 1988). Desta forma, para fomentar esse esforço e a motivação dos colaboradores deverá haver um sistema de incentivos que potencie esse esforço e a criação de valor para a empresa (Baker *et al.* 1988). Além dos incentivos monetários, que predominam nas preferências dos colaboradores (Baker *et al.* 1988), os incentivos não monetários têm-se tornado cada vez mais relevantes. Os incentivos monetários e os não monetários podem ser classificados em incentivos intrínsecos que advêm da realização da própria atividade (Deci, 1972) ou extrínsecos quando são frutos posteriores do desempenho dessa atividade (Bryce, 2018). Assim, os incentivos monetários e os não monetários relacionados com *feedback* e reconhecimento são incentivos extrínsecos e os incentivos não monetários relacionados com autonomia e maior responsabilidade poderão ser classificadas como incentivos intrínsecos se concedidos *a priori*.

A existência de um sistema de incentivos capaz de tornar os colaboradores mais motivados e com um nível de desempenho mais elevado não é uma característica exclusiva das organizações com fins lucrativos (Anderfuhren-Biget, Varone, Giauque & Ritz, 2010). No entanto, os estudos existentes focam-se quase exclusivamente sobre o mundo empresarial. Neste sentido, faltam estudos sobre as dinâmicas de motivação e incentivos nouro tipo de organizações. Desta forma, este trabalho tem como objetivo estudar a relação entre a motivação e as preferências por incentivos com o desempenho e a satisfação dos colaboradores numa organização sem fins lucrativos. Pretende-se assim, responder às seguintes questões de investigação: 1. *Qual a relação entre os diferentes tipos de motivação e preferências por incentivos com desempenho dos colaboradores de uma organização sem fins lucrativos?* e 2. *Qual a relação entre os diferentes tipos de motivação e preferências por incentivos com satisfação dos colaboradores de uma organização sem fins lucrativos?*

Para responder a estas questões foi realizado um inquérito aos colaboradores de uma organização sem fins lucrativos em Portugal, tendo sido obtidas 755 respostas. A análise destes dados, através de modelos de regressão linear, mostra que a motivação pró-social e a preferência por incentivos extrínsecos como *feedback* e reconhecimento estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho. Inversamente a preferência por incentivos intrínsecos está negativamente relacionada com a satisfação. Ao nível do desempenho, os resultados mostram que a motivação pró-social, a motivação intrínseca e a preferência por incentivos extrínsecos como *feedback* e reconhecimento estão positivamente relacionadas com o desempenho dos colaboradores.

Este estudo visa contribuir para a literatura relacionada com o estudo da motivação e incentivos ao analisar a relação entre a motivação e a preferência por incentivos com o desempenho e a satisfação dos colaboradores numa organização do setor social. Este foco do estudo numa organização do setor social é uma mais-valia dados os escassos estudos nesta área. Em termos práticos, este estudo contribui para a tomada de decisão dos gestores responsáveis pela contratação de colaboradores e pelo desenho do sistema de incentivos.

Este trabalho é constituído por cinco capítulos, o primeiro dos quais esta Introdução. No segundo capítulo, é realizada uma revisão da literatura sobre motivação,

incentivos e preferências por incentivos e são definidas as hipóteses para testagem. O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada. No quarto capítulo são apresentados os resultados da investigação. No quinto e último capítulo, são dados a conhecer a conclusão, limitações e sugestões de investigações futuras.

2- Revisão de Literatura

2.1 – Economia Social e a Organizações Sem Fins Lucrativos

2.1.1 – Conceito

A União Europeia (UE) de forma a medir o impacto que a Economia Social (ES) tem na economia de um país e no dia a dia das populações introduziu como critério para a definir:

“O conjunto de empresas privadas, formalmente organizadas, com autonomia de decisão e liberdade de adesão, criadas para atender às necessidades dos seus associados por meio do mercado de produção de bens e prestação de serviços, seguros e finanças, onde a tomada de decisões e qualquer distribuição dos lucros ou excedentes entre os associados não estão diretamente vinculados ao capital ou às taxas de contribuição de cada associado, cada um com direito a um voto, ou, em todo caso, ocorrem por meio de processos decisórios democráticos e participativos. A economia social também inclui organizações privadas formalmente organizadas com autonomia de decisão e liberdade de filiação que produzem serviços não mercantis para as famílias e cujos excedentes, se existirem, não podem ser apropriados pelos agentes económicos que os criam, controlam ou financiam.”

In European Economic and Social Committee (2012), p. 22.

A definição de ES mostra a grande diversidade de formas que as Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) têm. Desde Associações Mutualistas, Com Fins Altruístas, Misericórdias, Cooperativas ou Fundações cada uma com o seu papel mais ou menos histórico e com o seu estatuto ou legislação que as regulam. Apesar da sua complexidade existem princípios orientadores comuns das mesmas instituições: objetivos sociais, adesão e participação voluntária, convergência entre o interesse dos membros com o interesse social como também, a colocação dos excedentes conseguidos

ao serviço do interesse geral (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, 2019).

2.1.2- Economia Social e a Organizações Sem Fins Lucrativos em Portugal

O papel e o impacto da ES e que as OSFL têm na economia nacional tem ganho maior relevância. Ao longo dos anos têm sido aperfeiçoadas as métricas da sua avaliação de forma a ser conhecido o seu verdadeiro impacto e importância na sociedade. Por exemplo, o Instituto Nacional de Estatística (INE) elaborou em 2019 a terceira publicação da “Conta Satélite da Economia Social”, tendo referência a dados de 2016.

O INE indica que em Portugal existem cerca de 72 mil entidades na ES, responsáveis por quase 235 mil empregos e são responsáveis por 4,8 mil milhões de euros da economia nacional (Tabela I). O que significa que a ES representa 3% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) de Portugal, 6,1% do emprego remunerado e 5,3% do total de remunerações pagas em todo o país (Tabela I) (Instituto Nacional de Estatística, 2019).

Tabela I: Indicadores da Economia Social

Grupo de Entidades	Unidades	Emprego Remunerado	VAB	Remunerações
Cooperativas	2 343	24 402	604 241	572 640
Associações mutualistas	97	4 842	387 971	212 094
Misericórdias	387	39 445	596 630	555 267
Fundações	619	14 113	332 321	304 296
Subsetores comunitários e autogestionários	1 678	305	1 174	3 795
Associações com fins altruístas	66 761	151 779	2 896 871	2 673 894
Total da Economia Social	71 885	234 886	4 819 210	4 321 587
Total da Economia Nacional	-	3 839 523	162 226 133	81 854 147
Peso da ES na Economia Nacional	-	6,1%	3,0%	5,3%
Legenda	número		10 ³ euros	10 ³ euros

Fonte: INE (2019)

Desta forma, percebe-se a importância que a existência de colaboradores das OSFL motivados têm para a economia nacional e para a própria ES.

2.2 – Motivação

2.2.1 – Conceito de Motivação

A motivação é um conceito estudado pela Psicologia, caracterizado pela sua diversidade de definições tendo em conta o contexto onde é utilizado. Em 1959 David Krech e Richard Crutchfield, dois psicólogos experimentais afirmaram que “Um motivo é uma necessidade ou desejo acoplado com a intenção de atingir um objetivo apropriado” (Krech & Crutchfield, 1959, p. 272).

A definição de David Krech e Richard Crutchfield não é significativamente diferente quando comparado com um conceito mais recente atribuído ao professor de Psicologia Educacional, José Buzneck, que em 2004 afirmou:

“A motivação tem sido entendida ora como um fator psicológico, ou conjunto de fatores, ora como um processo. Existe um consenso generalizado entre os autores quanto à dinâmica desses fatores psicológicos ou do processo, em qualquer atividade humana. Eles levam a uma escolha, instigam, fazem iniciar um comportamento direcionado a um objetivo (...)”

In Buzneck (2004), p. 9.

Ao nível organizacional, a motivação dos colaboradores deve ser considerada como um objetivo prioritário de uma organização, tornando-se uma das questões mais complexas que os gestores têm de enfrentar na atualidade. Um colaborador motivado, levará a uma maior qualidade e eficiência nas tarefas realizadas e como tal, os gestores devem encontrar formas que conjuguem a diversidade de objetivos que cada colaborador define para si próprio (Silva, Mousquer, Shadeck & Rodrigues, 2016). Para alguns autores a motivação é um sentimento ocasionado no interior de cada pessoa, podendo ser influenciada por fatores existentes no ambiente externo (Silva *et al.* 2016).

2.2.2 – Teorias de Motivação

No início do século XX, o sistema produtivo tinha, na sua maioria, como base a utilização de mão de obra intensiva com o objetivo de criar bens e serviços. Com as sucessivas mudanças tecnológicas que marcaram o século XX, evoluiu-se ao longo das décadas para a substituição do fator trabalho, tornando a produção mais assente em tecnologia através de uma maior aposta no fator capital.

Com esta evolução do sistema produtivo, Taylor tendo um grande destaque com a Abordagem Científica, criou o conceito de visão mecanizada do trabalho no início do século passado. Taylor foi um dos primeiros autores a associar o conceito de tecnologia ao fator trabalho e definiu a inexistência de uma estruturação do trabalho manual, como um dos principais problemas que as empresas tinham (Taylor, 1911). A Abordagem Científica tem como objetivo a substituição de técnicas consideradas “arcaicas” por uma análise e um redesenho da forma como as diversas indústrias estão estruturadas (Taylor, 1911). Esta abordagem criou o conceito de divisão do trabalho, uma padronização de métodos e uma visão de “motivação monetária”.

Este modelo de pensamento criado pela Abordagem Científica, verificou-se muito eficiente ao nível da produção, mas as alterações às condições de trabalho não foram significativas. Para contrapor à Abordagem Científica, a Teoria das Relações Humanas afirma que a eficiência de um colaborador é resultado do grau de integração social que o próprio tem no interior de uma empresa. Para o colaborador, a motivação com o objetivo de alcançar um bom desempenho advém do reconhecimento por parte do grupo à capacidade do indivíduo em atingir os objetivos que o próprio definiu (Mayo, 1933). De facto, uma vez que o processo produtivo é uma atividade realizada em conjunto com outros elementos da comunidade, as regras definidas por essa mesma comunidade têm uma grande importância. Por um lado, acredita-se que a eficiência e a eficácia de uma empresa são influenciadas por normas sociais ou de grupo onde o indivíduo está inserido, tornando as “necessidades psicológicas” fundamentais para um colaborador ser produtivo (Mayo, 1933). A avaliação do comportamento de um indivíduo é determinada pelo enquadramento ao comportamento do grupo, existindo incentivos ou recompensas sociais para quem não se desvia dos padrões determinados (Mayo, 1933). Por outro lado, existe a defesa da introdução de recompensas económicas e sociais, tendo por base critérios de controlo (Etzioni, 1964). Controlo físico tendo por base a coação, um controlo material atribuindo recompensas financeiras para possibilitar a aquisição de bens materiais e controlo normativo baseado na identificação através de símbolos e valores sociais (Etzioni, 1964). Nenhuma das soluções de motivação, seja através do cumprimento de regras sociais seja por uma via punitiva, se tornaram relevantes e eficazes para as organizações na atualidade, independentemente do setor de atividade em que operam.

Vroom (1964), no seu Modelo Contingencial, afirma que a produtividade é determinada por três grandes fatores: as expectativas, as recompensas e a relação entre ambos os conceitos. A motivação de um colaborador está assente no desejo de atingir os objetivos definidos pelo próprio (expectativas), no que receberá pelo seu esforço em ter alcançado esses mesmos objetivos (recompensas) e a capacidade que o colaborador tem em gerir o seu nível de esforço de modo a alcançar as recompensas (relação entre as expectativas e as recompensas) (Vroom, 1964). Segundo o mesmo autor, o indivíduo percebe quais são as consequências das suas ações, usando esse conhecimento como um meio para atingir as recompensas pretendidas.

Case (1998) e Rynes, Gerhart & Minette (2004) afirmam que é importante agregar um conjunto de fatores motivacionais que permitam o melhor ambiente possível numa organização de forma, a que os objetivos definidos possam ser atingidos. A motivação pode ser uma relação entre os incentivos baseados no desempenho de um colaborador e o nível de desafio de uma determinada tarefa ou projeto (Rynes *et al.* 2004). A motivação também pode ser gerada por um maior nível de participação e partilha entre todos os membros da organização (Case, 1998).

Nascendo com o objetivo de poder definir os modelos organizacionais mais eficazes para os diferentes tipos de empresas e contextos, a Teoria da Contingência defende que o modo de organização e de funcionamento de uma empresa depende da interação com os ambientes interno e externo, pelo que não existe um modelo de estrutura ideal (Chiavenato, 2004).

A Teoria Neoclássica centra a organização no papel da sua administração, por ser esta que possui os instrumentos necessários para colocar em prática qualquer ideia que surja na própria organização (Chiavenato, 2004). Para esta Teoria, o desempenho dos colaboradores é o pilar que menos se diferencia entre organizações, sendo a gestão fundamental para o desempenho das mesmas (Drucker, 1970). A gestão de uma organização define objetivos, tal como constrói um caminho para atingir determinados resultados, tornando-se a base para a existência de uma empresa (Chiavenato, 2004).

Vários estudos concluem que colaboradores motivados geram mais valor quando são introduzidos um conjunto de incentivos, pelo que as empresas verificaram a necessidade de redefinir o que motiva os seus colaboradores (e.g. DellaVigna & Pope, 2018).

2.2.3 – Tipos de Motivação e a sua relação com o Desempenho e a Satisfação

Existem vários tipos de motivação – intrínseca, extrínseca e pró-social. A motivação intrínseca é o interesse e a satisfação sem causa aparente que advém da realização da própria tarefa (Gagné & Deci, 2005). Quando um colaborador de uma organização se sente habilitado a realizar uma determinada tarefa, aumenta a probabilidade de a sua motivação intrínseca ser superior (Bénabou & Tirole, 2003). A motivação intrínseca tem assim um papel central na atividade económica e social ainda que os sistemas de incentivos tradicionais não sejam direcionados para a motivação intrínseca (Bénabou & Tirole, 2003). De facto, ao usarem incentivos monetários, os sistemas de incentivos tradicionais podem levar a uma perda de confiança dos próprios colaboradores na sua capacidade de realização da tarefa atribuída (Bénabou & Tirole, 2003).

Inversamente, para a motivação extrínseca a satisfação do indivíduo já não é resultado da própria tarefa realizada, mas tem por base a materialização da tarefa realizada em recompensas tangíveis ou verbais (Gagné & Deci, 2005). Apesar da maioria dos incentivos pretender dar resposta a este tipo de motivação, alguns autores como Bénabou & Tirole (2003) argumentam que os incentivos têm um impacto limitado na motivação extrínseca pois podem não ser bem desenhados.

Para completar o conceito complexo de motivação, junta-se às motivações intrínseca e extrínseca a motivação pró-social. Grant & Berg (2010, p. 1) definem-na como “o desejo de proteger e promover o bem-estar dos outros”, destacando a diferença com altruísmo (por não existir uma deterioração dos interesses do próprio face aos de terceiros) e a autonomia face aos interesses que movem cada indivíduo. Os mesmos autores revelam que a motivação pró-social é importante para o desempenho.

Os diferentes tipos de motivação podem ter influência no desempenho e na satisfação dos colaboradores pois a motivação é a capacidade de um indivíduo em fazer esforços e trabalhar em direção aos objetivos definidos para a organização (Dobre, 2013). Assim os gestores procuram criar os meios necessários para reduzir a insatisfação no trabalho (Dobre, 2013). A existência de um colaborador motivado, que participa e está capacitado para a realização de uma determinada tarefa, leva a que os níveis de eficiência, produtividade, inovação e crescimento de uma organização sejam superiores (Dobre, 2013).

O desempenho, para McCloy, Campbell & Cudeck (1994, p. 493), é definido como “comportamentos ou ações que são relevantes para os objetivos da organização em questão”. Para um bom desempenho e de forma a realizarem as tarefas da melhor forma, os colaboradores necessitam de um ambiente que os motive (Ganta, 2014). Por sua vez, a satisfação no trabalho é definida como a “avaliação geral do trabalho, realizada por uma pessoa de forma favorável ou desfavorável” (Meier & Spector, 2015, p. 1). Quando um colaborador revela um elevado nível de satisfação no trabalho, cria-se uma maior propensão para o empregador ter a capacidade de fixar os seus colaboradores na empresa (Abdullah & Wan, 2013). No entanto, a satisfação no trabalho é mais influenciada pelos supervisores e colegas de trabalho do que pela remuneração atribuída (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw & Rich, 2010). Alguns autores argumentam que o tipo de motivação mais relacionado com a satisfação é a motivação intrínseca (Abdullah & Wan, 2013)

Para Meier & Spector (2015) a satisfação no trabalho depende de três grandes fatores: da personalidade do colaborador, do ambiente que o envolve e da relação entre os dois primeiros fatores. É da natureza de cada indivíduo ter maior ou menor propensão em estar satisfeito com as tarefas que realiza (personalidade) e com as condições existentes para a realização do trabalho (ambiente) (Meier & Spector, 2015).

A convergência entre a identidade dos colaboradores e os objetivos de uma organização resultam num maior esforço de forma coordenada, tornando-se mais produtivos e gerando maior valor para a própria organização (Akerlof & Kranton, 2005).

Existem vários caminhos que permitem fomentar a motivação de um colaborador com o mínimo impacto financeiro. Por exemplo, a identificação com a missão da organização pode ser um fator de motivação. A missão de uma empresa é uma declaração que define a sua própria necessidade de existência (Chen, 2019), guiando os colaboradores nos objetivos que pretende atingir. Akerlof & Kranton (2010) referem que a capacidade dos colaboradores em se identificarem com a missão, os princípios e os valores da organização onde se encontram, torna-se um relevante pilar de motivação atingindo deste modo, o propósito de um sistema de incentivos. Segundo Cassar & Meier (2018), empresas com uma missão mais social têm colaboradores mais motivados.

Estudos mostram que existem colaboradores que abdicam de um salário superior para colaborarem no setor social ou para colaborarem numa empresa com uma missão mais social. Em média, os colaboradores deste setor são pior remunerados do que os restantes (Cassar & Meier, 2018). No entanto, verifica-se uma maior disponibilidade destes colaboradores em trabalharem, uma vez que número de horas trabalhadas tende a ser superior nas organizações sem fins lucrativos (Lanfranchi, Narcy & Larguem, 2010). Além disso, o número de candidaturas a emprego tende a ser maior quando existe uma vaga numa empresa de cariz social (Hedblom, Hickman & List, 2016).

No caso das organizações com fins sociais, essa identificação com a organização é particularmente relevante e, como tal, espera-se que a motivação pró-social tenha uma relação positiva com a satisfação e o desempenho (Cassar & Meier, 2018).

Com base nos argumentos apresentados, propõe-se as seguintes hipóteses:

H1: A motivação intrínseca está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

H2: A motivação extrínseca está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

H3: A motivação pró-social está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

H4: A motivação intrínseca está positivamente relacionada com o desempenho.

H5: A motivação extrínseca está positivamente relacionada com o desempenho.

H6: A motivação pró-social está positivamente relacionada com o desempenho.

2.3 – Incentivos

Na Teoria da Motivação Humana, Maslow define diferentes estados de necessidades do Homem, sugerindo uma hierarquia de necessidades, tendo na base as necessidades fisiológicas que depois de satisfeitas leva a que seja procurada a satisfação de outras de nível superior, por exemplo de estima e autorrealização (Maslow, 1943). Com o desenvolvimento da sociedade o quotidiano da população transformou-se, tornando a satisfação das necessidades fisiológicas em algo comum e elevando a motivação para outro tipo de necessidades.

A Teoria da Agência, criada por Jensen e Meckling em 1976, analisa os conflitos de interesse existentes entre os acionistas e os gestores nas empresas. Os

interesses divergentes dos colaboradores, existem sob a forma de um custo de oportunidade quando reduzem o seu tempo de lazer para a realização do seu trabalho (Cassar & Meier, 2018). É neste contexto que surgem os incentivos como mecanismos usados para “direcionar e controlar ações individuais” (Awasthi & Pratt, 1990, p. 798). Estes permitem gerar um conjunto de ações que têm como objetivo atingir melhores níveis de desempenho numa organização (Awasthi & Pratt, 1990).

Os sistemas de incentivos podem ser constituídos por dois grandes tipos de incentivos: os monetários e os não monetários. Os incentivos monetários são um complemento financeiro atribuído pelos empregadores aos seus colaboradores (Bhasin, 2017). Estes incentivos podem ser concretizados sob diferentes formas: de pagamento à peça (comissão), aumentos de salários, bónus financeiros e participação nos lucros. Os incentivos não monetários são uma forma de retribuição que garante ao colaborador recompensas sem valor financeiro, como por exemplo: reconhecimento, *feedback* e autonomia.

Para que um sistema de incentivos seja mais completo, é pertinente associar diferentes tipos de incentivos (monetários e não monetários) para maximizar os diferentes tipos de motivação e por consequência o esforço que um colaborador coloca na realização de determinadas tarefas (Ichniowski, Kathryn & Prensushi, 1997).

Muitos investigadores estudaram a relação que se estabelece entre os incentivos e o desempenho dos colaboradores. Já em 1971 Lawler, ao compilar a informação de vários estudos percebeu que um dos problemas associados aos sistemas de incentivos seria a sua construção, por esta não estabelecer a ligação com o desempenho dos colaboradores (Lawler, 1971).

A criação de um incentivo tem de ter em conta as consequências que resultam da sua implementação. Kerr (1975) afirma que a obsessão pelos incentivos leva a que os colaboradores se foquem na realização de tarefas que sejam mais visíveis, e por isso associadas a incentivos, não havendo a preocupação com as que possam ser consideradas como menos visíveis (sem incentivos). Por outro lado, a má gestão de um sistema de incentivos leva a uma redução da própria motivação dos colaboradores de uma empresa (Hammer, 1975).

2.3.1 - Incentivos Monetários

“Em grande medida as pessoas trabalham para viver e o aspeto pecuniário é o que sustenta as suas vidas” (Judge *et al.* 2010, p. 157). Para Cassar & Meier (2018) a implementação de uma estrutura com base nos incentivos monetários tem como objetivo enfrentar o problema do custo de oportunidade do lazer que se coloca aos colaboradores quando trabalham. No entanto e apesar do dinheiro ser considerado um importante pilar para a motivação dos colaboradores, compensando-os pelo custo de oportunidade que enfrentam, este não deve ser considerado como fator suficiente para a melhoria da sua motivação (Rynes *et al.* 2004).

Existem evidências que a generalização de um determinado modelo de incentivos monetários não deve ser feito para diferentes realidades. As características das tarefas a realizar e de quem toma decisões, têm um peso de tal ordem significativo que podem fazer com que os sistemas de incentivos não tenham qualquer impacto no desempenho de um colaborador numa organização (Awasthi & Pratt, 1990).

O estudo de Rynes *et al.* (2004) sugere a existência de uma relação entre o incentivo atribuído e a motivação dos recursos humanos, o que explica os benefícios dos sistemas de incentivos, com destaque para os incentivos financeiros, para o desempenho e por consequência, para as empresas. Rynes *et al.* (2004) mostram uma grande diversidade de formulações desse mesmo sistema de incentivos e por consequência, as várias formas de apelar às diferentes motivações dos trabalhadores.

A literatura identifica dois grandes motivos teóricos para a importância dos incentivos monetários. O primeiro, é a capacidade que estes incentivos dão aos colaboradores de adquirirem uma grande diversidade de bens materiais (Lawler, 1971). O segundo, é a capacidade que estes incentivos dão aos colaboradores de ascenderem mais rapidamente a um novo *status* social, que advém da realização de uma comparação permanente com os outros (Frank, 1999; Rynes *et al.* 2004). DellaVigna & Pope (2018) mostram que incentivos financeiros podem ter um impacto significativo no esforço e motivação dos colaboradores. Baker *et al.* (1988) também reconhecem o papel motivador dos incentivos, mas alertam para resistências à sua implementação e potenciais efeitos contraproducentes. De facto, a atribuição de incentivos monetários aos colaboradores não é consensual na gestão das empresas.

A introdução de incentivos, baseados numa maior incerteza, pode levar a que a motivação intrínseca associada à realização de uma tarefa seja menor (Deci, 1972b). Por um lado, poderá haver um excessivo foco do colaborador em atingir um determinado objetivo ligado a um incentivo o que poderá levá-lo a ignorar outros objetivos não diretamente recompensados (Slater, 1980; Kohn, 1988). Por outro lado, o dinheiro ao ser visto como um objetivo em si mesmo, cria a tentação de “falsificação” da informação reportada, levando à melhoria artificial de indicadores muitas vezes utilizados como meio de avaliação (Rynes *et al.* 2004). Tal pode ter um impacto negativo na moralidade e na produtividade do colaborador (Baker *et al.* 1988). Assim, os incentivos capturam os colaboradores no sentido em que passam a ser o objetivo das ações dos trabalhadores e não o trabalho em si mesmo (Kohn, 1988).

2.3.2 - Incentivos não Monetários

Quando se analisa a motivação e se estudam alternativas para melhorar o desempenho de um colaborador, existe uma grande tendência para alterar ou aumentar os incentivos monetários. A satisfação e a motivação dos colaboradores são geradas pela constante comparação com os seus pares, o que torna os incentivos monetários limitados no seu alcance devido à perceção realizada nos colaboradores e tão importante a implementação de alternativas a esses mesmos incentivos (Morrell, 2011). De facto, a importância dos incentivos não monetários é visível nos diversos *rankings* anuais (por exemplo *World's Best Workplaces* publicado pela Great Place to Work), publicados por jornais ou por empresas que se dedicam ao estudo do tema (como a Korn Ferry). Em muitos destes *rankings* verifica-se que o que surge no topo é a oportunidade de maior conciliação entre o trabalho e o lazer (Cassar & Meier, 2018).

O reconhecimento e o *feedback* através de uma maior atenção do supervisor e da atribuição de maiores responsabilidades a um colaborador é uma das formas encontradas pelos gestores para melhorar a satisfação dos colaboradores (Morrell, 2011). Esta atribuição leva a que cada colaborador possa colocar as suas melhores qualidades e aptidões ao serviço de um projeto. De facto, o reconhecimento ou status que advém da atribuição de medalhas ou títulos permite que o colaborador se sinta reconhecido pelo trabalho desenvolvido (Bestley & Ghatak, 2008). Este tipo de incentivos tem por isso duas grandes vantagens: reduz o nível de incentivos monetários necessários e gera um maior nível de esforço por parte do colaborador.

De igual modo, a atribuição de maior autonomia e flexibilidade aos colaboradores, particularmente em organizações onde o espírito empreendedor é estimulado, pode levar a um aumento da inovação (Cassar & Meier, 2018), o que gera valor para a organização. Eden (1975) já referia que maior autonomia e flexibilidade geram colaboradores mais satisfeitos pela utilização das suas aptidões. Ichniowski *et al.* (1997) reforça a ideia de Eden com a implementação de um sistema de incentivos onde se inclui trabalho em equipa, flexibilidade de trabalho, segurança no emprego, a passagem por várias funções numa empresa e incentivos monetários. Segundo os mesmos autores, esta ambição de incentivos potencia um maior esforço dos colaboradores quando comparado com os métodos de incentivos tradicionais. De igual modo, Bryce (2018) argumenta que o trabalho é mais importante para um indivíduo do que qualquer atividade de lazer e que as tarefas que garantam aos colaboradores mais autonomia e revelem um importante impacto social para quem as realiza são as mais valorizadas.

Segundo Morrell (2011), os incentivos não monetários permitem exercer uma alavanca positiva na motivação dos colaboradores. Estes incentivos são, ao mesmo tempo, um dos melhores incentivos - quando é feita uma análise custo-benefício. Este tipo de incentivos têm a particularidade de gerar uma baixa pressão ao nível dos custos de uma empresa, ao mesmo tempo que fomentam a motivação dos colaboradores de uma forma mais eficiente.

Para Tonin & Vlassopoulos (2014), a existência de incentivos não monetários permitem (na sua experiência) aumentar em 13% a produtividade dos colaboradores. No mesmo estudo, a combinação de uma maior percentagem de incentivos sociais tem maior relevância para as colaboradoras do que para os colaboradores. Por outro lado, os mesmos autores afirmam que os indivíduos menos produtivos podem ser mais aliciados com incentivos financeiros. Por sua vez, DellaVigna & Pope (2018), mostram um impacto dos incentivos não monetários de cerca de 15% no esforço e motivação, ainda assim menor que o efeito dos incentivos monetários. De facto, estes autores, contrariando os estudos anteriormente mencionados, afirmam que as respostas recebidas colocavam os incentivos não monetários como os menos acertivos na criação de motivação e de esforço quando comparado com os incentivos monetários.

2.3.3 – Incentivos Intrínsecos e Extrínsecos

Alguns investigadores diferenciam os incentivos em intrínsecos e extrínsecos. Os incentivos intrínsecos advêm da realização da própria atividade do indivíduo, ou seja, são criados pelo próprio que realiza a tarefa (Deci, 1972a). Os incentivos extrínsecos resultam de algo à *posteriori* da realização de uma tarefa. Deste modo, alteram o comportamento do indivíduo pela expectativa que este tem de os receber após o seu desempenho, tornando as tarefas como um meio para atingir um determinado fim (Bryce, 2018). Os incentivos extrínsecos incluem tipicamente incentivos monetários, mas também incentivos não monetários que sejam atribuídos após o desempenho da tarefa, como reconhecimento (Wang, Lu & Sun, 2018). Já os incentivos intrínsecos estão relacionados com o desenho da própria tarefa, como maior desafio e interesse sobre as tarefas a executar (Wooley & Fishbach, 2015).

Estudos anteriores mostram uma grande dificuldade por parte dos gestores em conseguirem criar mecanismos para reforçar a motivação intrínseca, por esta não ser estimulada através dos mecanismos tradicionais de incentivos. Morrell (2011) refere que a utilização de incentivos monetários leva à redução da motivação intrínseca de um colaborador, o que pode não acontecer com os incentivos não monetários (Deci, Koestner & Ryan, 1999), se forem de cariz intrínseco. Para reforçar esta conclusão, Morrell (2011) acrescenta que importância dos incentivos não monetários é revelada pelo facto dos colaboradores escolherem permanecer numa empresa sem ser pelas recompensas monetárias.

Quando um colaborador sente que as tarefas que realiza têm impacto positivo na empresa estando em consonância com uma estratégia clara que é definida pela gestão, o seu desempenho tenderá a ser melhor do que o inicialmente previsto. Assim, a missão da empresa também poderá ser usada como ferramenta de condução do trabalho dos colaboradores, ou seja, como um incentivo *ex ante*, gerando o que é designado por motivação intrínseca (Cassar & Meier, 2018). Os mesmos autores destacam a missão de uma organização como incentivo para os seus recursos humanos. Os autores dão como exemplo o setor financeiro, que alterou as suas políticas de modo a favorecer empresas que sejam socialmente mais responsáveis nos seus negócios e perante a sociedade. Este comportamento de maior responsabilidade social, permite às organizações construírem a

sua própria imagem e através da realização de determinadas iniciativas conseguem a captação e manutenção de capital humano (Cassar & Meier, 2018).

2.4 – Relação entre preferências por incentivos com o desempenho e a satisfação

A secção anterior ilustra evidências contraditórias relativamente aos efeitos dos diferentes tipos de incentivos no desempenho e satisfação dos colaboradores. Um motivo que pode explicar essas contradições é o facto dos colaboradores terem preferências diferentes relativas aos incentivos que desejam receber (Lourenço, 2020). De facto, a Teoria da Contingência tem por base o conceito de clima organizacional que é definido como a “qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento” (Chiavenato, 2004, p. 539). O clima organizacional irá basear-se na existência de necessidades que não estão satisfeitas, na expectativa de que o incentivo tenderá a satisfazer essa mesma necessidade, o que resulta numa motivação extra para a realização da tarefa (Chiavenato, 2004). Desta forma, necessidades diferentes levam a preferências diferentes por determinados tipos de incentivos. Essas preferências podem ou não ser correspondidas pelas organizações o que poderá ter efeitos no desempenho e na satisfação dos colaboradores. De facto, atendendo à Teoria Contingencial as preferências correspondidas teriam efeito positivo no desempenho e satisfação, enquanto que as preferências não correspondidas teriam efeito negativo. Atendendo a que as instituições de cariz social têm grandes limitações na oferta dos diferentes tipos de incentivos (Bacchiega & Borzaga, 2001), a expectativa é que exista uma relação negativa entre estas preferências e o desempenho e a satisfação. No entanto e uma vez que muitas destas organizações têm possibilidade de dar *feedback* e reconhecimento aos seus colaboradores (Bacchiega & Borzaga, 2001), é esperado que para este tipo de incentivos em concreto, a relação seja positiva. Inversamente, estas organizações não têm possibilidade de oferecer aos seus colaboradores bónus, benefícios e prémios tangíveis (incentivos extrínsecos de cariz monetário) pelas limitações de recursos financeiros que têm. De igual modo, estas organizações não podem oferecer aos seus colaboradores maior autonomia e responsabilidade (incentivos intrínsecos) pelos

requisitos legais que têm de cumprir e a sua estrutura hierárquica. Desta forma, definem-se como hipóteses:

H7: A preferência por incentivos intrínsecos está negativamente relacionada com a satisfação no trabalho.

H8a: A preferência por incentivos extrínsecos de cariz monetário está negativamente relacionada com a satisfação no trabalho.

H8b: A preferência por incentivos extrínsecos relacionados com *feedback* e reconhecimento está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

H9: A preferência por incentivos intrínsecos está negativamente relacionada com o desempenho.

H10a: A preferência por incentivos extrínsecos de cariz monetário está negativamente relacionada com o desempenho.

H10b: A preferência por incentivos extrínsecos relacionados com *feedback* e reconhecimento está positivamente relacionada com o desempenho.

3 – Metodologia

3.1 – Método de recolha de informação

O método utilizado para a recolha de dados foi o questionário, por ser uma forma mais acessível de se obter dados primário uma vez que não existem dados secundários que permitam estudar as hipóteses definidas. Este instrumento foi aplicado de modo digital (online) por ser o formato mais acessível, económico e rápido de se colocar em prática (Ibert, Baumard, Donada & Xuereb, 2001). O convite para participar foi enviado através de email pela organização colaboradora de modo que fossem respeitados os procedimentos habitualmente usados na realização de estudos internos.

A estrutura do questionário é formada por duas partes. Uma primeira parte, criada com o objetivo de recolha de informação para caracterização sociodemográfica dos inquiridos. A segunda parte, teve como objetivo a recolha de informação referente às variáveis que este trabalho pretende analisar.

O tempo estimado de preenchimento do questionário era de cerca de 15 minutos, tendo sido conseguidas 755 respostas.

3.2 – Mensuração das Variáveis

3.2.1 – Variáveis Dependentes

O Desempenho e a Satisfação são as variáveis dependentes objeto de estudo. Estas variáveis foram obtidas a partir de escalas provenientes de estudos anteriores, tendo sido submetidas a uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) para validação dos construtos. A AFE realizada em todas as variáveis teve por base uma extração de fatores através do método dos Componentes Principais e uma rotação oblíqua (*oblimin*) direta. Segundo Matos & Rodrigues (2019), a AFE deve ser realizada através de uma rotação oblíqua por, nas ciências sociais e humanas, as variáveis estarem na maioria das vezes correlacionadas. Na AFE optou-se por reter fatores com *eigenvalues* superiores a 1 (Ambile, Hill, Hennessey & Tighe, 1994) e *alphas de Cronbach* superiores a 0,6 (Murphy & Davidshofer, 1988).

A variável satisfação (*Satisfação*) foi mensurada com uma escala de Likert de 7 pontos a partir do estudo de Saks (2006). Na escala original existia um item com *reverse coded* que foi revertido antes da AFE. A AFE revelou um único fator sendo constituída por três itens, representando 66,684% da variância e resultando num *alpha de Cronbach* de 0,739, o que a torna aceitável (Apêndice 1).

A variável desempenho (*Desempenho*) foi obtida a partir da escala de Likert de 7 pontos de Donnelly, Kennedy & Widener (2018). A AFE resultou num único fator, com 56,558% da variância (Apêndice 2). O fator é composto por 6 itens, igual aos seis itens do estudo original de Donnelly *et al.* (2018) e tem um *alpha de Cronbach* de 0,804.

3.2.2 – Variáveis Independentes

As variáveis independentes consideradas para análise foram: a Motivação Pró-social (*MPS*), a Motivação Intrínseca (*MI*), a Motivação Extrínseca (*ME*), a Preferência por Incentivos Intrínsecos (*PII*) e a Preferência por Incentivos Extrínsecos (*PIE*).

A MI e ME foram obtidas a partir da escala desenvolvida por Ambile, *et al.* (1994). A AFE foi realizada através da separação dos itens nas motivações correspondentes, tendo sido revertidos os itens *reverse coded* previamente. Como a AFE gerou múltiplos fatores quer de MI, quer de ME, sem que fosse possível identificar um padrão específico para cada um deles, optou-se por forçar a criação de 1 fator para

cada tipo de motivação. Tal, levou a que a MI fosse constituída por 9 itens e corresponde a 27,148% da variância total (Apêndice 3). Enquanto a ME é constituída por 6 itens, representando 19,934% da variância total (Apêndice 4). A MI gerou um *alpha de Cronbach* de 0,791, superior ao do estudo original, e a ME de 0,689, inferior ao do estudo original.

A MPS foi obtida a partir do estudo de Grant & Sumanth (2009), resultando num único fator e representando 63,245% da variância. A MPS é constituída por 5 itens, tal como acontece no estudo original e gerou um *alpha de Cronbach* de 0,833 (Apêndice 5).

As variáveis PII e PIE foram inspiradas no estudo de Saks (2006), tendo sido alargado o seu âmbito de recompensas. A AFE para a PII gerou um fator constituído por 4 itens, com um *alpha de Cronbach* de 0,745 e representando 45,901% da variância total (Apêndice 6). Para a PIE, a AFE resultou inicialmente em 3 fatores dos quais um fator tinha um *alpha de Cronbach* inferior a 0,6. Ao forçar a redução para dois fatores, de forma a ir ao encontro da oferta de incentivos da organização em estudo, obteve-se PIE_1 referente a preferências mais relacionadas com uma retribuição mais financeira (incentivos financeiros e benefícios), e PIE_2 referente a preferências mais relacionadas com uma retribuição menos financeira (*feedback* e reconhecimento). PIE_1 é constituído por 7 itens, correspondendo a 31,919% da variância e com um *alpha de Cronbach* de 0,790 (Apêndice 7). PIE_2 é constituído por 6 itens, correspondendo a 9,188% da variância e com um *alpha de Cronbach* de 0,750 (Apêndice 7).

3.2.3 – Variáveis de Controlo

As variáveis de controlo consideradas no estudo têm por base variáveis de caracterização da amostra (género, idade, escolaridade, nacionalidade, experiência profissional e departamento onde o colaborador está inserido). Para a sua definição foram criadas variáveis *dummies* tendo-se assumido como caso base a categoria “Outro”. No entanto, para algumas variáveis, o caso base teve de ser redefinido dado o insuficiente número de observações na categoria “Outro” (e.g. Escolaridade).

O género (*Género*) é uma variável *dummy*, definido o valor de 1 quando o indivíduo é do sexo masculino e 0 para o caso contrário. O país de origem (*País*) é atribuído o valor de 1 caso o país de nascimento seja Portugal e o valor 0 para o caso

contrário. A idade (*Idade*), é uma variável medida no questionário através de 6 escalões etários, tendo sido criadas as variáveis *dummies* correspondentes dos 18 aos 24 anos, dos 25 aos 34, dos 45 aos 54, dos 55 aos 64 anos e maiores dos 65 anos. Sendo o valor 1 para o escalão etário onde o colaborador se encontra e 0 para os restantes. O nível de instrução (*Escolaridade*) é uma variável medida por 9 escalões, o que cria 8 variáveis *dummies* para cada um dos escalões de ensino existentes (desde o 1º ciclo até a outros níveis de instrução), ficando de fora a Licenciatura (o caso base considerado). É atribuído o valor 1 ao último nível de ensino completo pelo colaborador e 0 para as restantes variáveis. O departamento onde o colaborador exerce a sua atividade tinha 9 hipóteses de escolha, pelo que foram criadas 8 variáveis *dummies* com valor 1 para o departamento onde o colaborador se encontra e 0 para os restantes. De forma a manter o anonimato da instituição onde decorreu o estudo, os nomes dos departamentos foram substituídos por "*Dep_n*". Os anos de colaboração na instituição (*Exp_{empr}*) e os anos que exerce o cargo atual (*Cargo*) foram medidas cada uma, através de 5 escalões, criando 4 variáveis *dummies*. Sendo atribuído o valor de 1 para o escalão com o número de anos correspondente e o valor de 0 para os restantes. A experiência profissional (*Exp_{prof}*) são os anos em que o colaborador se encontra no mercado de trabalho. Esta variável era composta por 5 escalões, mas o primeiro escalão, referente a menos de 1 ano de experiência, não tem qualquer observação. Deste modo, foram construídas 3 variáveis *dummies* com valor de 1 para o escalão com o número de anos correspondente à experiência profissional do colaborador e o valor de 0 para os restantes.

3.2.4 – Modelos em Análise

As variáveis dependentes *Desempenho* e *Satisfação* serão estudadas através de modelos de Regressão Linear de Variável Múltipla devido à existência de mais do que uma variável independente.

O estudo das variáveis dependentes será feito de modo isolado para cada uma delas e terá por base 5 modelos de regressão que, de forma hierarquizada, mostrarão a evolução da introdução das variáveis independentes e de controlo na explicação das variáveis dependentes. Foram consideradas em alguns modelos interações entre as variáveis independentes por foram a analisar o seu efeito complementar ou de substituição.

a) Modelo de Regressão Simples

$$\text{Variável Dependente} = \beta_0 + \beta_1 MI + \beta_2 ME + \beta_3 MPS + \beta_4 PII + \beta_5 PIE_1 + \beta_6 PIE_2 + \mu$$

b) Modelo de Regressão com interações simples

$$\text{Variável Dependente} = \beta_0 + \beta_1 MI + \beta_2 ME + \beta_3 MPS + \beta_4 PII + \beta_5 PIE_1 + \beta_6 PIE_2 + \beta_7 MixPII + \beta_8 MExPIE_1 + \beta_9 MExPIE_2 + \mu$$

c) Modelo Regressão com interações avançadas

$$\text{Variável Dependente} = \beta_0 + \beta_1 MI + \beta_2 ME + \beta_3 MPS + \beta_4 PII + \beta_5 PIE_1 + \beta_6 PIE_2 + \beta_7 MixPII + \beta_8 MExPIE_1 + \beta_9 MExPIE_2 + \beta_{10} MExPII + \beta_{11} MixPIE_1 + \beta_{12} MixPIE_2 + \mu$$

d) Modelo Regressão Global

$$\text{Variável Dependente} = \beta_0 + \beta_1 MI + \beta_2 ME + \beta_3 MPS + \beta_4 PII + \beta_5 PIE_1 + \beta_6 PIE_2 + \beta_7 MixPII + \beta_8 MExPIE_1 + \beta_9 MExPIE_2 + \beta_{10} MExPII + \beta_{11} MixPIE_1 + \beta_{12} MixPIE_2 + \beta_{13} País + \beta_{14} Género + \sum \delta_j Idade + \sum \gamma_j Dep_n + \sum \theta_j Exp_{empr_n} + \sum \varphi_j expprof_n + \sum \rho_j Cargo_n + \sum \sigma_j Escolaridade + \mu$$

e) Modelo Regressão Global sem interações

$$\text{Variável Dependente} = \beta_0 + \beta_1 MI + \beta_2 ME + \beta_3 MPS + \beta_4 PII + \beta_5 PIE_1 + \beta_6 PIE_2 + \beta_7 País + \beta_8 Género + \sum \delta_j Idade + \sum \gamma_j Dep_n + \sum \theta_j Exp_{empr_n} + \sum \varphi_j expprof_n + \sum \rho_j Cargo_n + \sum \sigma_j Escolaridade + \mu$$

4 – Análise empírica e discussão de resultados

4.1 – Caracterização da amostra

O inquérito foi disponibilizado internamente a 5.869 colaboradores dos diferentes departamentos e unidades da instituição do setor social parceira neste estudo, tendo sido obtidas 755 respostas. Tal resulta numa taxa de resposta de 12,86%. No entanto, e como

a opção Não Sabe/ Não Responde” estava disponível para todas as perguntas, de modo a garantir que os participantes podiam prosseguir no questionário, o total de resposta para cada item ou variável pode ser diferente.

A recolha de dados decorreu entre 12 de agosto e 4 de setembro de 2020.

A caracterização sociodemográfica da amostra encontra-se na Tabela II. Esta tabela mostra que os indivíduos são maioritariamente do sexo feminino, correspondendo a 75,6% das respostas.

A classe etária mais representativa é dos 35 aos 44 anos com 32,7%, seguindo-se a classe dos 45 aos 54 anos com 28,9%. As classes menos representativas são dos 18 aos 24 anos e acima dos 65 anos com 0,7% e 0,8%, respetivamente.

A maioria dos respondentes completaram o ensino superior. Tendo a Licenciatura 48,2%, o Mestrado 19,1% e o Doutoramento 0,7%. Existe ainda, uma reduzida incidência de colaboradores com uma formação igual ou inferior ao 3º ciclo (6,5%). 95,5% da amostra tem Portugal como país de origem.

No que respeita à caracterização laboral, o departamento mais representativo é o de *Dep₈* sendo lhe atribuído 39,2%. Por outro lado, o *Dep₃* é o menos representativo (com 0,3%) (Tabela II).

Assim, pode ser desenhado o perfil do respondente. Um indivíduo do sexo feminino, que se encontra entre os 35 e os 44 anos, de origem portuguesa e tem uma Licenciatura. Em termos profissionais encontrar-se-á entre os 11 e 24 anos de experiência profissional, com 11 a 24 anos na instituição que atualmente colabora e exerce o cargo atual à mais de 1 ano e até 6 anos.

Tabela II: Caracterização Sociodemográfica da Amostra

		Contagem	% de N da tabela
Género	Feminino	560	75,6%
	Masculino	181	24,4%
	Total	741	100%
Escala etária	Dos 18 aos 24 anos	5	0,7%
	Dos 25 aos 34 anos	91	12,3%
	Dos 35 aos 44 anos	242	32,7%
	Dos 45 aos 54 anos	214	28,9%
	Dos 55 aos 64 anos	183	24,7%
	65 ou mais anos	6	0,8%

André Vaz A relação da motivação e preferências por incentivos com o desempenho e a satisfação numa organização do setor social

		Contagem	% de N da tabela
Total		741	100%
Nível de instrução	Primeiro ciclo	2	0,3%
	Segundo ciclo	5	0,7%
	Terceiro ciclo	41	5,5%
	Ensino Secundário	154	20,8%
	Ensino Profissional	19	2,6%
	Licenciatura	357	48,2%
	Mestrado	141	19,1%
	Doutoramento	5	0,7%
	Outro	16	2,2%
	Total	740	100%
País de origem	Portugal	703	95,5%
	Outro	33	4,5%
	Total	736	100%
Área de Trabalho	<i>Dep₁</i>	15	2,1%
	<i>Dep₂</i>	60	8,3%
	<i>Dep₃</i>	2	0,3%
	<i>Dep₄</i>	66	9,1%
	<i>Dep₅</i>	21	2,9%
	<i>Dep₆</i>	148	20,5%
	<i>Dep₇</i>	123	17,0%
	<i>Dep_{outro}</i>	4	0,6%
	<i>Dep₈</i>	283	39,2%
	Total	722	100,0%
Anos na Instituição	Há menos de 1 ano	9	1,2%
	1 a 6 anos	201	27,2%
	7 a 10 anos	109	14,7%
	11 a 24 anos	243	32,8%
	25 ou mais anos	178	24,1%
	Total	740	100,0%
Experiência profissional	Há menos de 1 ano	0	0,0%
	1 a 6 anos	55	7,4%
	7 a 10 anos	74	10,0%
	11 a 24 anos	328	44,3%
	25 ou mais anos	283	38,2%
	Total	740	100,0%
Longevidade no cargo atual	Há menos de 1 ano	46	6,2%
	1 a 6 anos	327	44,2%

	Contagem	% de N da tabela
7 a 10 anos	101	13,6%
11 a 24 anos	189	25,5%
25 ou mais anos	77	10,4%
Total	740	100,0%

4.2 – Caracterização das variáveis em estudo

A estatística descritiva das variáveis é apresentada na Tabela III. Na análise das estatísticas de cada uma das variáveis que compõe os modelos verifica-se que o número de respostas de cada variável altera-se em função das não respostas.

A variável MI, quando comparada com a variável ME, tem uma média de respostas superior (3,247 e 2,263, respetivamente), o que sugere que este tipo de motivação é mais relevante que a ME. A MPS tem também uma média de respostas muito elevada (6,293), sendo a escala de mensuração diferente da usada na MI e ME (1-7 versus 1-4). Assim, e para os colaboradores desta instituição social, a MI e a MPS são as mais relevantes.

Em termos de preferências, mensuradas numa escala de 1-5, as mais relevantes são as PIE2 e PII (4,528 e 4,481, respetivamente), sendo a PIE1 a menos importante (4,062) Esta ordem de preferências está parcialmente alinhada com as motivações demonstradas.

Tabela III: Estatística descritiva das variáveis

Variáveis	N	Min	Max	Média	Mediana	D. Padrão	1º Quartil	3º Quartil	Escala
MI	711	2,889	3,689	3,247	3,2278	0,263	3	3,506	1-4
ME	709	1,897	2,695	2,263	2,188	0,339	1,929	2,675	1-4
MPS	726	5,960	6,438	6,293	6,365	0,178	6,112	6,437	1-7
PII	731	4,358	4,737	4,481	4,4139	0,15	4,372	4,657	1-5
PIE₁	700	3,086	4,637	4,062	4,2843	0,542	3,65	4,536	1-5
PIE₂	731	4,242	4,814	4,528	4,536	0,166	4,431	4,613	1-5

A análise da matriz de correlações de Pearson (Tabela IV), mostra que o nível de correlação entre o desempenho e todas as variáveis em estudo é positivo e estatisticamente significativo. Tal é uma primeira evidência que corrobora as hipóteses 4 (MI), 5 (ME), 6 (MPS) e 10b (PIE₂) mas é contrário as hipóteses 9 (PII) e 10a (PIE₁). Ao nível da variável Satisfação, verifica-se que existem apenas correlações positivas e

estatisticamente entre esta variável e MI e MPS. Tal é também uma primeira evidência que corrobora as hipóteses 1 (MI) e 3 (MPS) mas é contrário à hipótese 2 (ME), 7 (PII), 8a (PIE₁) e 8b (PIE₂). É também de referir que todos os *alpha de Cronbach*, na diagonal da matriz, são superiores aos coeficientes de correlação de Pearson de todas as variáveis, o que corrobora a validade interna dos construtos apurados.

Tabela IV: Matriz da Correlação de Pearson¹

<i>Variáveis</i>	<i>Performance</i>	<i>Satisfação</i>	<i>MI</i>	<i>ME</i>	<i>MPS</i>	<i>PII</i>	<i>PIE₁</i>	<i>PIE₂</i>
<i>Performance</i>	0,804							
<i>Satisfação</i>	0,276**	0,739						
<i>MI</i>	0,294**	0,091*	0,791					
<i>ME</i>	0,190**	0,023	0,383**	0,689				
<i>MPS</i>	0,364**	0,193**	0,305**	0,049	0,833			
<i>PII</i>	0,231**	-0,041	0,412**	0,165**	,261**	0,745		
<i>PIE₁</i>	0,178**	-0,048	0,170**	0,350**	0,040	0,494**	0,790	
<i>PIE₂</i>	0,318**	0,037	0,315**	0,189**	,249**	0,584**	0,497**	0,750

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

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

4.3 – Análise dos modelos

Para a análise dos modelos, começou-se por realizar o teste *VIF* para testar a multicolinearidade dos modelos globais, verificando-se a necessidade de os ajustar por existirem valores elevados em determinadas variáveis de controlo. Desta forma, foram alteradas as categorias base relativa às variáveis *dummies* na idade, departamentos e nível de instrução, tendo sido também excluído um dos departamentos devido a *missing values*.

Ao nível da variável dependente Satisfação, a tabela V mostra que no modelo de regressão simples os coeficientes das variáveis MPS e PIE₂ são positivos e estatisticamente significativos. Estes resultados sugerem que as hipóteses 3 e 8b, respetivamente, são suportadas. A variável PII tem um coeficiente negativo e é estatisticamente significativa, o que suporta a hipótese 7. Relativamente a MI, ME e

¹ *Alphas de Cronbach* na diagonal

PIE₁, os coeficientes destas variáveis não são estatisticamente significativos pelo que as hipóteses 1, 2 e 8a não são suportadas.

Para avaliar os efeitos de complementaridade/substituição entre os diferentes tipos de motivação e as preferências por incentivos, foram introduzidos no modelo seguinte as interações entre os tipos de motivação e os incentivos correspondentes a essa motivação. Este modelo com variáveis de interação simples revela que MPS, PII e PIE₂ mantêm o sinal e a significância do seu coeficiente, corroborando as hipóteses 3, 7 e 8b, respetivamente. Por outro lado, as interações introduzidas não são estatisticamente significativas ($F=1,137$; $p\text{-value}>0,1$).

O modelo com interações avançadas considera todas as interações possíveis entre os diferentes a MI e ME e as preferências por diferentes tipos de incentivos. Este corrobora os resultados dos modelos anteriores. Adicionalmente, existe uma interação positiva e significativa entre ME e PIE₂ o que sugere uma complementaridade entre estas variáveis. Face ao modelo anterior o conjunto de todas as variáveis de interação mantêm-se como não significativas ($F=1,065$; $p\text{-value}>0,1$)

No modelo global são acrescentadas as variáveis de controlo face ao modelo anterior. Neste modelo, e em termos das variáveis principais apenas MPS é estatisticamente significativa e tem um coeficiente positivo, o que corrobora a hipótese 3. Verifica-se também uma interação positiva e estatisticamente significativa entre ME e PIE₂, sugerindo por isso um efeito de complementaridade destas variáveis na sua relação com a *Satisfação*. Relativamente às variáveis de controlo, verifica-se que na variável Escolaridade só o “Mestrado” é estatisticamente significativo, tendo um coeficiente negativo (Tabela V). No seu conjunto as variáveis de controlo não são estatisticamente significativas ($F=1,156$; $p\text{-value}>0,1$), retirando-se a mesma conclusão no estudo da significância conjunta das variáveis de interação ($F=0,896$; $p\text{-value}>0,1$).

No modelo global da *Satisfação* sem interações (apenas com variáveis independentes e de controlo), verifica-se que apenas a variável MPS é estatisticamente significativa e tem um coeficiente positivo, corroborando a hipótese 3. As variáveis de controlo no modelo não são estatisticamente significativas ($F=1,169$; $p\text{-value}>0,1$).

Uma vez que as variáveis de controlo e as interações não são no seu conjunto estatisticamente significativas, faz sentido olhar para o primeiro modelo que não tem estas variáveis, por forma a tirar uma conclusão sobre a satisfação dos colaboradores

Tabela V: Modelos de Regressão da variável dependente Satisfação²

Variáveis independentes	Modelo simples	Modelo com variáveis interação simples	Modelo com variáveis interação avançadas	Modelo Global	Modelo Global sem interações
MI	0,006 (0,050)	0,006 (0,051)	-0,011 (0,052)	-0,053 (0,055)	-0,031 (0,052)
ME	0,030 (0,047)	0,026 (0,047)	0,041 (0,049)	0,033 (0,051)	0,015 (0,049)
MPS	0,217*** (0,048)	0,215*** (0,048)	0,213*** (0,048)	0,259*** (0,051)	0,260*** (0,051)
PII	-0,122** (0,056)	-0,150** (0,061)	-0,145** (0,061)	-0,070 (0,067)	-0,041 (0,064)
PIE ₁	-0,067 (0,055)	-0,053 (0,057)	-0,061 (0,057)	-0,057 (0,060)	-0,063 (0,057)
PIE ₂	0,097* (0,053)	0,105** (0,053)	0,105* (0,056)	0,065 (0,061)	0,054 (0,056)
MI x PII	Não	-0,022 (0,029)	0,014 (0,043)	0,039 (0,050)	Não
ME x PIE ₁	Não	0,003 (0,047)	-0,009 (0,052)	0,013 (0,054)	Não
ME x PIE ₂	Não	0,076 (0,048)	0,118** (0,055)	0,096* (0,058)	Não
MI x PIE ₁	Não	Não	0,058 (0,052)	0,037 (0,053)	Não
MI x PIE ₂	Não	Não	-0,067 (0,048)	-0,087 (0,053)	Não
ME x PII	Não	Não	-0,055 (0,058)	-0,075 (0,061)	Não
<i>Variáveis de controlo</i>					
País	Não	Não	Não	Sim	Sim
Género	Não	Não	Não	Sim	Sim
Idade	Não	Não	Não	Sim	Sim
Dep _n	Não	Não	Não	Sim	Sim
Exp _{emom}	Não	Não	Não	Sim	Sim
Exp _{rproI_n}	Não	Não	Não	Sim	Sim
Cargo _n	Não	Não	Não	Sim	Sim
Escolaridade	Não	Não	Não	Sim	Sim
N	539	539	539	516	516
F do modelo	5,431***	4,003***	3,250***	1,749***	1,883***
R ² ajustado	0,047	0,048	0,048	0,061	0,063

² Nota: os coeficientes significativos estão assinalados de acordo com o nível de significância: *** p<0.01, ** p<0.05, *p<0.1. Os valores entre os parêntesis são os erros padrão. A constante foi incluída, mas não reportada.

nesta instituição. Assim, o primeiro modelo mostra que as variáveis MPS e PIE₂ estão positivamente relacionadas com a *Satisfação*, enquanto que PII está negativamente relacionada com esta variável dependente.

Ao nível da variável dependente Desempenho (Tabela VI), a análise do modelo de regressão simples permite verificar que a MI, MPS e PIE₂ têm coeficientes positivos e são estatisticamente significativos, o que suporta as hipóteses 4, 6 e 10b, respetivamente. As variáveis ME, PII e PIE₁ não são estatisticamente significativas pelo que não é possível suportar as hipóteses 5, 9 e 10a.

O modelo de interações simples mostra que o coeficiente da variável ME continua a não ser significativo, mas o coeficiente da PIE₁ é positivo e significativo, (o que leva à rejeição da hipótese 10a). A interação entre ME e PIE₁ é positiva e significativa o que sugere um efeito complementar entre a motivação extrínseca e a preferência por incentivos extrínsecos de cariz monetário. Nesta regressão, o coeficiente de MI continua a ser positivo e estatisticamente significativo levando a que a hipótese 4 seja suportada, enquanto que PII continua a não ser significativo (não suportando a hipótese 9). As interações entre MI e PII e ME e PIE₂ são também não significativas. Tal sugere que existe uma independência entre a motivação extrínseca e a preferência por incentivos extrínsecos caracterizados por *feedback* e reconhecimento. A MPS continua a ter uma relação positiva com o desempenho nesta regressão e é estatisticamente significativa, o que suporta a hipótese 6. Quando analisada a significância conjunta das variáveis de interação deste modelo, verifica-se que as mesmas são estatisticamente significativas ($F=2,704$; $p\text{-value}<0,05$). O modelo com interações avançadas revela que a MI tem um coeficiente positivo e estatisticamente significativo, suportando a hipótese 4. A interação entre MI e PII não é significativa, sugerindo a independência destas variáveis. Relativamente à ME, o seu coeficiente não é estatisticamente significativo, não suportando a hipótese 5, mas existe uma interação significativa com a variável PIE₁ o que sugere um efeito de complementaridade entre ME e PIE₁. As variáveis MPS e PIE₂ são estatisticamente significativas e têm coeficientes positivos, o que suporta as hipóteses 6 e 10b, mas a variável PIE₁ apesar de estatisticamente significativa tem um coeficiente positivo, o que contraria a hipótese 10a. A variável PII, tal como todas as restantes interações, não é estatisticamente significativa. Na análise ao conjunto das interações avançadas verifica-se que não são

Tabela VII: Modelos de Regressão da variável dependente Desempenho²

Variáveis independentes	Modelo simples	Modelo com variáveis interação simples	Modelo com variáveis interação avançadas	Modelo Global	Modelo Global sem interações
MI	0,112** (0,047)	0,101** (0,047)	0,091* (0,048)	0,075 (0,050)	0,105** (0,049)
ME	0,059 (0,044)	0,043 (0,044)	0,059 (0,045)	0,011 (0,048)	0,019 (0,046)
MPS	0,324*** (0,045)	0,324*** (0,045)	0,323*** (0,045)	0,323*** (0,047)	0,322*** (0,048)
PII	-0,042 (0,052)	-0,059 (0,056)	-0,052 (0,057)	-0,035 (0,062)	-0,016 (0,060)
PIE ₁	0,082 (0,051)	0,116** (0,053)	0,115** (0,053)	0,116** (0,056)	0,069 (0,054)
PIE ₂	0,194*** (0,049)	0,190*** (0,049)	0,181*** (0,052)	0,177*** (0,056)	0,193*** (0,053)
MI x PII	Não	-0,018 (0,027)	0,029 (0,039)	0,032 (0,046)	Não
ME x PIE ₁	Não	0,120*** (0,043)	0,133*** (0,048)	0,180*** (0,050)	Não
ME x PIE ₂	Não	-0,056 (0,045)	-0,026 (0,051)	-0,045 (0,054)	Não
MI x PIE ₁	Não	Não	-0,038 (0,048)	-0,039 (0,049)	Não
MI x PIE ₂	Não	Não	-0,046 (0,045)	-0,065 (0,049)	Não
ME x PII	Não	Não	-0,043 (0,054)	-0,048 (0,056)	Não
<i>Variáveis de controlo</i>					
País	Não	Não	Não	Sim	Sim
Género	Não	Não	Não	Sim	Sim
Idade	Não	Não	Não	Sim	Sim
Dep _n	Não	Não	Não	Sim	Sim
Exp _{emprn}	Não	Não	Não	Sim	Sim
Exp _{rprof_n}	Não	Não	Não	Sim	Sim
Cargo _n	Não	Não	Não	Sim	Sim
Escolaridade	Não	Não	Não	Sim	Sim
N	534	534	534	511	511
F do modelo	27,541***	19,440***	14,846***	5,283***	5,442***
R ² ajustado	0,230	0,237	0,237	0,274	0,253

estatisticamente significativas ($F=1,047$; $p\text{-value}>0,1$), enquanto o conjunto de todas as variáveis de interação se mantém estatisticamente significativo ($F=1,876$; $p\text{-value}<0,1$)

No modelo global do Desempenho, que inclui todas as interações e as variáveis de controlo, verifica-se que a MPS, a PIE_1 e a PIE_2 são estatisticamente significativas. Todas com um coeficiente positivo, o que significa que as hipóteses 6 (MPS) e 10b (PIE_2) são suportadas e a hipótese 10a é rejeitada (PIE_1). Ao nível das interações apenas a interação entre ME e PIE_1 é estatisticamente significativa e positiva o que sugere um efeito de complementaridade entre estas variáveis. Ao nível das variáveis de controlo, verifica-se que na variável Escolaridade o Secundário e na variável Dep_n o Dep_2 , o Dep_6 , o Dep_7 e o Dep_{outro} têm coeficientes positivos e estatisticamente significativos, enquanto que o 1º ciclo (na variável Escolaridade) tem um coeficiente negativo e estatisticamente significativo (coeficientes não reportados para efeitos de brevidade da tabela). O teste F para o conjunto das variáveis de controlo é estatisticamente significativo ($F=1,742$, $p\text{-value}<0,05$). Ao analisar-se a significância conjunta das variáveis de interação verifica-se que estas são também estatisticamente significativas ($F=3,242$; $p\text{-value}<0,05$).

Uma vez que as interações podem assumir parte do efeito das variáveis principais, foi analisado o modelo global sem interações (apenas com variáveis independentes e variáveis de controlo). Neste modelo, verificou-se que as variáveis MI, MPS e PIE_2 têm coeficientes positivos e estatisticamente significativos o que suporta as hipóteses 4, 6 e 10b, respetivamente. Ao analisar-se a significância conjunta das variáveis de controlo, verifica-se que são estatisticamente significativas ($F=1,564$; $p\text{-value}<0,05$).

Em conclusão, a tabela VI mostra que no geral (ou para a maioria dos modelos) existe uma relação positiva entre o *Desempenho* e as variáveis MI, MPS e PIE_2 . Quando são consideradas interações entre motivações e preferências, PIE_1 e a interação entre ME e PIE_1 têm também uma relação positiva com o *Desempenho*.

5 – Conclusão, limitações e pesquisa futura

Este trabalho tem como objetivo analisar a relação entre diferentes tipos de motivação e preferências por diferentes tipos de incentivos com o desempenho e a satisfação dos colaboradores numa instituição do setor social. A grande maioria dos

trabalhos realizados na área dos incentivos é normalmente direcionada para os gestores ou para colaboradores de organização com fins lucrativos, pelo que este trabalho diferencia-se pelo seu âmbito de análise.

Os resultados mostram que motivação pró-social e a preferência por incentivos extrínsecos como *feedback* e reconhecimento estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho. Inversamente a preferência por incentivos intrínsecos está negativamente relacionada com a satisfação. Ao nível do desempenho, os resultados mostram que a motivação pró-social, a motivação intrínseca e a preferência por incentivos extrínsecos como *feedback* e reconhecimento estão positivamente relacionadas com o desempenho dos colaboradores. Estes resultados convergem na importância da motivação pró-social (Grant & Berg, 2010) em organizações de cariz social. Os resultados também mostram que a motivação intrínseca é importante para o desempenho dos colaboradores, mas não para a sua satisfação. Finalmente, os resultados deste estudo vão ao encontro de literatura anterior que sugere a importância cada vez maior de incentivos não monetários como *feedback* e reconhecimento como formas de aumentar o desempenho e a satisfação dos colaboradores (Morrell, 2011). Em sentido contrário, a relação negativa entre a preferência por incentivos intrínsecos e a satisfação pode ser considerada um resultado surpreendente, mas de algum modo explicado pela ausência deste tipo de incentivos na organização.

Em termos de implicações práticas, este estudo sugere que para um bom desempenho dos colaboradores em organizações de âmbito social é importante que os colaboradores mostrem elevada motivação pró-social e intrínseca, e que demonstrem uma preferência por incentivos extrínsecos relacionados com *feedback* e reconhecimento. Por sua vez, para ter colaboradores mais satisfeitos é importante que os colaboradores mostrem uma elevada motivação pró-social, uma maior preferência por incentivos extrínsecos relacionados com o *feedback* e o reconhecimento e uma menor preferência por incentivos intrínsecos como autonomia. Alternativamente, as organizações podem considerar responder a este tipo de preferência dando maior autonomia aos seus colaboradores por forma a aumentarem a sua satisfação.

Este estudo, tal como todos os estudos, tem algumas limitações. Em primeiro lugar o facto dos dados terem sido recolhidos através de um questionário implica que todas as limitações desse método, como por exemplo *common method bias*, se apliquem

a este estudo. No entanto, o questionário foi a única forma de recolha de dados que permitia estudar as hipóteses desenvolvidas, tendo sido tomadas todas as precauções para mitigar as suas limitações, como por exemplo a utilização de escalas de estudos anteriores e o pré-teste do questionário. Em segundo lugar, dada a extensão do questionário tal poderá ter causado alguma desmotivação no seu preenchimento. Por exemplo, na caracterização sociodemográfica existiam campos inteiros não respondidos que poderá indicar falta de motivação ou receio de identificação do inquirido. No entanto, a extensão do questionário era necessária para obter as variáveis para o teste das hipóteses e o questionário foi realizado de modo anónimo para preservar a identidade dos respondentes. Em terceiro lugar, e apesar de terem sido utilizadas escalas validadas em estudos anteriores, a AFE de algumas variáveis revelou fatores diferentes dos estudos originais, o que poderá revelar que as perguntas e itens não foram compreendidos pelos participantes ou não eram adequados à organização em causa. Em quarto lugar, a análise empírica realizada através de regressões lineares múltiplas não permite acomodar relações sequenciais entre variáveis independentes ou entre variáveis dependentes. Tal significa que outras relações relevantes podem ter sido ignoradas neste trabalho e como tal ter enviesado os resultados. Finalmente e uma vez que foram utilizados dados de questionário recolhidos num único momento, não é possível concluir a cerca de relações de causalidade entre as variáveis analisadas (Lourenço, 2019).

Este trabalho pode ser um ponto de partida para várias investigações futuras. Por exemplo, podem ser utilizados modelos de equações estruturais que permitam acomodar relações sequenciais entre variáveis e a inter-relação das variáveis dependentes. Por outro lado, e dado os resultados pouco significativos relativos às interações entre os diferentes tipos de motivação e as preferências por incentivos seria pertinente considerar de modo explícito como a presença ou ausência destes diferentes tipos de incentivos, afeta o efeito das preferências no desempenho e na satisfação dos colaboradores (Lourenço, 2020). Finalmente, podem ser utilizados estudos longitudinais ou experimentais que permitam aferir o efeito causal da motivação e de preferências por incentivos no desempenho e satisfação dos colaboradores em organizações do setor social (Lourenço, 2019).

6 - Referências Bibliográficas

- Abdullah, A. A., & Wan, H. L. (2013). Relationships of Non-Monetary Incentives, Job Satisfaction and Employee Job Performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 1085-1091.
- Akerlof, G. A., & Kranton, R. E. (2005). Identity and the Economics of Organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 19 (1), 9-32.
- Akerlof, G. A., & Kranton, R. (2010). *Identity Economics – How our Identities Shape our Work, Wages, and Well-Being*. United Kingdom: Princeton University Press.
- Ambile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.
- Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giauque, D., & Ritz, A. (2010). Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter? *International public management journal*, 13(3), 213-246.
- Awasthi, V., & Pratt, J. (1990). The Effects of Monetary Incentives on Effort and Decision Performance: The Role of Cognitive Characteristics. *The Accounting Review*, 65(4), 797-811.
- Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1988). Compensation and Incentives: Practise vs. Theory. *The Journal of Finance*, XLIII(3), 593-616.
- Bacchiega, A., & Borzaga, C. (2001). Social Enterprise as Incentive Structures. In: Borzaga, C. & Defourny, J. (Eds). *The Emergence of Social Enterprises*, London: Routledge, pp. 273-295.
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Review of Economics Studies*, 70(3), 489-520.
- Bestley, T., & Ghatak, M. (2008). Status Incentives. *American Economic Review: Papers & Proceedings*, 98(2), 206-211.
- Bhasin, H. (2017). *What are Monetary Incentives? Advantages and Disadvantages of Monetary Incentives*. Acesso em: 2020/02/25. Disponível em: Marketing91: <https://www.marketing91.com/monetary-incentives/>
- Bryce, A. (2018). Finding meaning through work: eudaimonic well-being and job type in the US and UK. (T. U. Sheffield, Ed.) *Sheffield Economic Research Paper*

Series (SERPS no. 2018004). Disponível em: <https://www.sheffield.ac.uk/economics/research/serps>

- Buzneck, J. A. (2009). A motivação do aluno: aspetos introdutórios. Em E. Boruchovith, J. A. Buzneck, & (Orgs.), *A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea* (pp. 9-36). Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Case, J. (1998). *The Open-Book Experience: Lessons from Over 100 Companies That Successfully Transformed Themselves*. Reading, Massachusetts: Addison_Wesley.
- Cassar, L., & Meier, S. (2018). Nonmonetary Incentives and the Implications of Work as a Source of Meaning. *Journal of Economic Perspectives*, 32(3), 215-238.
- Chen, J. (2019). *Mission Statement*. Disponível em: Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/m/missionstatement.asp> Acesso em: 2020/03/19.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, Ltda. Acesso em: 2019/11/16
- Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. (2019). *Guia Prático da Economia Social*. Disponível em: https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2019/09/Guia_Pr%C3%A1tico_da_Economia_Social.pdf Acesso em: 2020/11/02.
- Deci, E. L. (1972a). Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement and Inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22(1), 113-120.
- Deci, E. L. (1972b). The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8 (2), 217-229.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, M. R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychologic Bulletin*, 125(6), 627-668.
- DellaVigna, S., & Pope, D. (2018). What Motivates Effort? Evidence and Expert Forecasts. *The Review of Economic Studies*, 85(2), 1029-1069.
- Dobre, O.-I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio- Economic Research*, 5(1), 53-60.

- Donnelly, A., Kennedy, F. A., & Widener, S. K. (2018). *Insights into the Relationships between Personnel Control, Action Control, and Intrinsic Motivation*. SSRN. doi:<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3233064>
- Drucker, P. F. (1970). *Technology, Management and Society*. Nova Iorque: Harper & Row.
- Eden, D. (1975). Organizational Membership vs Self-employment: Another Blow to the American Dream. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 79-94.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- European Economic and Social Committee. (2012). *THE SOCIAL ECONOMY IN THE EUROPEAN UNION*. Bruxelas: Visits and Publications. Disponível em: <https://www.eesc.europa.eu/resources/docs/qe-30-12-790-en-c.pdf> Acesso em: 2020/11/02.
- Ferrer, J., Nicuesa, M., Esteban, D., & Ayala, R. (2016). *Lucro - Conceito, o que é, Significado de conceitos*. Disponível em: <https://conceitos.com/lucro/>
- Frank, R. H. (1999). *Luxury fever: Why money fails to satisfy in an era of excess*. Nova Iorque: The Free Press.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4): 331–362.
- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221-230.
- Grant, A. M., & Berg, J. M. (2010). Prosocial Motivation at Work: When, Why, and How Making a Difference Makes a Difference. In: Kim, SC & Gretchen, MS (Eds). *Handbook of Positive Organizational Scholarship*, pp. 28-44.
- Grant, A. M., & Sumanth, J. J. (2009). Mission Possible? The Performance of Prosocially Motivated Employees Depends on Manager Trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927–944.
- Hammer, W. C. (1975). How to Ruin Motivation with Pay. *Compensation Review*, 7(3), 17-27.

- Hedblom, D., Hickman, B. R., & List, J. A. (2016). *Toward an Understanding of Corporate Social Responsibility: Theory and Field Experimental Evidence*. The National Bureau of Economic Research (No. 26222).
- Ibert, J., Baumard, P., Donada, C., & Xuereb, J. M. (2001). *Doing Management Research: A Comprehensive Guide by Raymond-Alain Thierard* (1^a ed.). London: SAGE Publications.
- Ichniowski, C., Kathryn, & Prensushi, G. (1997). The Effects of Human Resource Management Practises on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Conta Satélite da Economina Social 2016*. INE. Acesso em: 2020/11/02
- International Labour Organization. (2008). *ILO Declaration on Social Justice for Fair Globalization*. Geneva: ILO. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/genericdocument/wcms_371208.pdf Acesso em: 2020/08/18.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167.
- Kerr, S. (1975). On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18(4), 79-104.
- Kohn, A. (1988). Incentives Can Be Bad For Business. *Inc.*, 93-94. Disponível em: <https://www.inc.com/magazine/19880101/3229.html> Acesso em: 2020/05/26.
- Krech, D., & Crutchfield, R. S. (1959). *Elements of psychology*. Nova Iorque: Alfred A. Knopf.
- Lanfranchi, J., Narcy, M., & Larguem, M. (2010). Shedding new light on intrinsic motivation to work: evidence from a discrete choice experiment. *Kyklos*, 63(1), 75-93.
- Larguesa, A. (2017). Remuneração variável e benefícios já valem um terço dos salários. *Jornal de Negócios*. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/remuneracao-variavel-e-beneficios-ja-valem-um-terco-dos-salarios> Acesso em: 2020/07/28.

- Lawler, E. E. (1971). *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. Nova Iorque: McGraw-Hill Book Company.
- Lourenço, S. M. (2019). Field Experiments in Managerial Accounting Research. *Foundations and Trends in Accounting*, 14(1), 1-72.
- Lourenço, S. M. (2020). Do self-reported motivators really motivate higher performance? *Management Accounting Research* 47, 1-13.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Matos, D. A., & Rodrigues, E. C. (2019). *Análise fatorial*. Brasília - DF: Enap. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4790/1/Livro%20An%C3%A1lise%20Fatorial.pdf> Acesso em: 2020/09/10.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Nova Iorque: The Macmillan Co.
- McCloy, R. A., Campbell, J. P., & Cudeck, R. (1994). A Confirmatory Test of a Model of Performance Determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 493-505.
- Meier, L. L., & Spector, P. E. (2015). Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 5, 1-4.
- Morrell, D. L. (2011). Employee Perceptions and the Motivation of Nonmonetary Incentives. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 318-323.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (1988). *Psychological testing: Principles and applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381-394.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Silva, L. R., Mousquer, L. D., Shadeck, M., & Rodrigues, L. A. (2016). A influência da motivação na produtividade na representação comercial. *RAIMED: Revista de Administração IMED*, 5(3), 241-249.
- Slater, P. (1980). *Wealth Addiction*. Nova Iorque: Dutton.

- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Nova Iorque: Harper & Bras.
- Tonin, M., & Vlassopoulos, M. (2014). Corporate Philanthropy and Productivity: Evidence from an Online Real Effort Experiment. *Management Science*, 61(8): 1795-1811.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2002). *Human Resource Management*. 5ª edição. Grã-Bretanha: Pearson Education Limited.
- Vroom, H. H. (1964). *Work and Motivation*. Nova Iorque: John Wileys & Sons.
- Wang, P., Lu, Z., & Sun, J. (2018). Influential Effects of Intrinsic-Extrinsic Incentive Factors on Management Performance in New Energy Enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(2), 292.
- Wooley, K., & Fishbach, A. (2015). The Experience Matters More Than You Think: People Value Intrinsic Incentives More Inside Than Outside of an Activity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(6), 968..

7 - Apêndices

Apêndice 1: Satisfação

	Componentes	Comunalidades
Considerando todos os aspetos, estou satisfeito com o meu trabalho	0,861	0,741
No geral, eu não gosto do meu trabalho	0,687	0,472
No geral, eu gosto de trabalhar aqui	0,888	0,788
<i>Eigenvalue</i>	2,001	
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,739	
% da variância	66,684	

Apêndice 2: Desempenho

	Componentes	Comunalidades
Cumpro as obrigações (tarefas) que me estão atribuídas	0,841	0,707
Cumpro as responsabilidades especificadas na descrição de tarefas do meu trabalho	0,787	0,620
Nunca negligencio aspetos do meu trabalho que estou obrigado a realizar	0,653	0,426
Realizo as tarefas de acordo com as expectativas do meu superior hierárquico	0,530	0,280
Cumpro os requisitos formais de performance do meu trabalho	0,797	0,635
Cumpro sempre as minhas obrigações (tarefas) essenciais	0,852	0,726
<i>Eigenvalue</i>	3,394	
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,804	
% da variância	56,558	

Apêndice 3: Motivação Intrínseca

	Componentes	Comunalidades
Quanto mais difícil é o problema, mais desfruto de o tentar resolver	0,691	0,477
Eu gosto de tentar resolver problemas que são completamente novos para mim	0,708	0,501
Eu prefiro trabalho que sei que faço bem a trabalho que desafia as minhas capacidades	-0,055	0,003
É importante para mim ter uma forma de exprimir-me	0,548	0,300
Eu gosto de tentar resolver problemas complexos	0,731	0,534
Independentemente do resultado de um projeto fico satisfeito se sentir que ganhei experiência	0,445	0,198
Quero que o meu trabalho me proporcione oportunidades para aumentar o meu conhecimento e competências	0,617	0,380
A curiosidade é a força matriz por detrás de muito do que faço	0,586	0,343
Sinto-me mais confortável quando posso estabelecer os meus próprios objetivos	0,389	0,151
Eu gosto de trabalhos que são tão absorventes que me esqueço de tudo o resto	0,502	0,252
Eu gosto de tarefas relativamente simples e diretas	0,078	0,006
É importante para mim ter a possibilidade de fazer o que mais gosto	0,504	0,254
O que é mais importante para mim é gostar do que faço	0,436	0,190
Eu prefiro tentar descobrir as coisas por mim próprio	0,399	0,159
Eu quero descobrir o quão bom eu realmente posso ser no meu trabalho	0,568	0,322
<i>Eigenvalue</i>	4,072	
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,791	
% da variância	27,148	

Apêndice 4: Motivação Extrínseca

	Componentes	Comunalidades
Quero que outras pessoas descubram o quão bom eu realmente posso ser no meu trabalho	0,657	0,432
Estou fortemente motivado pelo dinheiro que posso ganhar	0,589	0,347
Eu raramente penso em salário e promoções	0,116	0,013
Prefiro trabalhar em projetos com procedimentos claramente definidos	0,333	0,111
Eu prefiro ter alguém que define objetivos claros para mim no meu trabalho	0,256	0,065
Para mim, sucesso significa fazer melhor que as outras pessoas	0,545	0,297
Estou preocupado como as outras pessoas reagem às minhas ideias	0,448	0,201
Estou profundamente consciente dos objetivos de rendimento (financeiro) que tenho para mim	0,453	0,205
Estou profundamente consciente dos objetivos de promoção (carreira) que tenho para mim	0,416	0,173
Eu não estou assim tão preocupado com aquilo que as outras pessoas pensam do meu trabalho	-0,058	0,003
Estou profundamente motivado pelo reconhecimento que posso ganhar de outras pessoas	0,633	0,400
Acredito que não faz qualquer sentido fazer um bom trabalho se ninguém sabe disso	0,514	0,265
Tenho de sentir que estou a ganhar algo pelo que faço	0,588	0,345
Desde que possa fazer o que gosto, não estou preocupado com o quanto exatamente me pagam	0,023	0,001
Estou menos preocupado com o trabalho que faço do que com o aquilo que obtenho por fazê-lo	0,363	0,132
<i>Eigenvalue</i>	2,990	

<i>Alpha de Cronbach</i>	0,689
% da variância	19,934

Apêndice 5: Motivação Pró-social

	Componentes	Comunalidades
É importante para mim ter a possibilidade de usar as minhas capacidades para beneficiar outros	0,823	0,678
Eu prefiro trabalhar em tarefas que me permitem ter impacto positivo nos outros	0,823	0,677
Eu faço o meu melhor quando trabalho numa tarefa que contribui para o bem-estar de outros	0,761	0,579
Eu gosto de trabalhar em tarefas que têm o potencial de beneficiar os outros	0,888	0,788
Sinto-me recompensado ao trabalhar em tarefas que têm o potencial de beneficiar outros	0,663	0,440
<i>Eigenvalue</i>	3,162	
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,833	
% da variância	63,245	

Apêndice 6: Preferência por Incentivos Intrínsecos

	Componentes	Comunalidades
Oportunidades de formação e desenvolvimento	0,623	0,388
Projetos/ tarefas com maior responsabilidade	0,797	0,635
Participação no processo de tomada de decisão	0,789	0,622
Possibilidade de teletrabalho	0,250	0,063
Maior autonomia	0,766	0,581
<i>Eigenvalue</i>	2,295	
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,745	
% da variância	45,901	

Apêndice 7: Preferência por Incentivos Extrínsecos

Itens	Componente		Comunalidades
	PIE ₁	PIE ₂	
Segurança no trabalho (contrato sem termo)	0,225	0,427	0,182
Feedback (informação sobre o meu desempenho passado) do meu superior hierárquico	0,376	0,728	0,530
Remuneração fixa (salário) compatível com a função	0,381	0,418	0,215
Projetos/ tarefas desafiantes	0,359	0,510	0,275
Possibilidade de Promoção	0,704	0,438	0,505
Reconhecimento Público (por ex. colaborador do mês)	0,599	0,258	0,361
Possibilidade aumentos salariais	0,678	0,454	0,477
Benefícios relacionados com seguros de vida, seguros de saúde ou complementos de reforma	0,631	0,475	0,432
Remuneração variável (por ex. bónus de desempenho)	0,750	0,391	0,564
Respeito por parte das pessoas com quem trabalho	0,233	0,685	0,485
Benefícios da função como carro, computador, telemóvel ou estacionamento	0,676	0,262	0,464
Feedback relativamente e objetivos/ metas de desempenho	0,352	0,725	0,526
Reconhecimento por parte do superior hierárquico	0,398	0,687	0,476
Feedback dos pares/ colegas	0,280	0,579	0,335
Horário Flexível	0,477	0,239	0,228
Prémios tangíveis (por ex. viagens, bilhetes para espetáculos)	0,722	0,314	0,523
<i>Eigenvalue</i>	5,107	1,470	
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,790	0,750	
% da variância	31,919	9,188	

Apêndice 8: Seleção da Amostra

Seleção da amostra	N
Colaboradores	5.869
Nº de questionários enviados	5.869
Nº de questionários respondidos	755
Nº de questionários excluídos	216-244
Amostra final*	511-539*

*Varia consoante o modelo estudado