



Os sistemas de bónus não são sexy.

Um estudo de caso

Dissertação Mestrado em Controlo de Gestão

Hélder Fialho Guerreiro

Leiria, Novembro de 2013



Tese de Mestrado

Dissertação Mestrado em Controlo de Gestão

Os sistemas de bónus não são sexy.

Um estudo de caso

Hélder Fialho Guerreiro

Tese de Mestrado realizado sob a orientação da Professora Doutora Neuza Ribeiro, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e co-orientação do Professor Doutor Vítor Ferreira, Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, Novembro de 2013

Dedicatória

Dedico este trabalho, à minha família, à minha mulher Rute Guerreiro, ao meu filho Pedro Guerreiro, por toda a paciência que tiveram durante o processo de desenvolvimento da tese. Por terem suportado as minhas ausências, a minha pouca dedicação à família. Em particular durante o período de férias de verão, onde praticamente estive ausente.

Em especial para a minha mulher Rute, pela forma como tolerou a minha ausência particularmente durante a fase final da Gravidez, que coincidiu com a entrega deste trabalho.

Também para a minha muito futura filha, Carminho Guerreiro, que está para nascer nos próximos dias.

Po fim, e com importância igual, aos meus Pais: Manuel Guerreiro Pica, e Ana Fialho, por todo o incentivo que me deram durante toda a minha vida, para que me dedicasse aos estudos e que me valorizasse. Quando souberam da minha intenção de avançar para um mestrado, foram os primeiros, como sempre, a dizer-me: “vai em frente”. A eles também o meu muito obrigado.

Agradecimentos

Um agradecimento muito especial à Professora Doutora Neuza Ribeiro e Professor Doutor Vítor Ferreira, por todo o apoio e tolerância ao longo de todo o processo. De facto, a sua atitude positiva e otimista fez a diferença e por isso aqui estou.

Também um agradecimento à ESTG/ IPL, por me estar a demonstrar uma atitude, um nível de exigência muito ligado às necessidades do mundo empresarial. Para mim, esta escola foi uma muito agradável surpresa, tendo eu a certeza que vai entrar num ciclo de prestígio crescente. Vai tornar-se seguramente (se não o for já), incontornável, no panorama do ensino em Portugal. A sua dinâmica, proximidade às empresas e outros *stakeholders*, e a sua visão de futuro já estão a fazer a diferença.

Resumo

Nas organizações atuais, a motivação dos colaboradores é um dos fatores críticos de sucesso. Num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, as pessoas são um dos fatores diferenciadores que muitas vezes faz a diferença. Por isso, as organizações tanto investem em ferramentas de motivação: eventos de empresa, *out doors*, férias extra, tempo livre, prémios monetários, etc.

No entanto, ao longo da história tem sido recorrente o uso de incentivos financeiros de forma a motivar os colaboradores. Muito raramente, esse facto é questionado. Uma das possibilidades, para que haja tão poucos trabalhos, a explorar o lado negro destes sistemas de bónus e incentivos, e a relação que estes têm com a Teoria da Agência. Aqueles que decidem, se eles existem ou não, são eles próprios beneficiados pela sua existência.

Neste trabalho, foi desenvolvido um estudo de caso, onde foi explorado o uso de incentivos financeiros como motivadores, na empresa TNG. Para tal, foi feita uma análise abrangente, sem esquecer o eventual lado negro do esquema utilizado, e a influência que a Teoria da Agência poderá ou não ter, na forma como o sistema está implementado.

Para atingir este objetivo, recorreu-se à análise qualitativa, através de entrevistas semiestruturadas, a dois grupos diferentes da TNG: um grupo incluído no sistema de bónus e um outro não incluído. Foi demonstrado, através de resultados sólidos e fundamentados que na TNG a teoria da Agência, influencia o binómio motivação-bónus financeiro. Esta relação entre motivação, bónus financeiro e teoria de Agência, é uma matéria pioneira e de grande complexidade, onde a academia pode dar um importante contributo e levar o tema para um outro patamar.

Palavras-chave: Motivação, Bónus e Incentivos Financeiros, Teoria da Agência.

Abstract

In today's organizations the motivation of employees is one of the critical success factors. In an even more globalized and competitive world, people are one of the differentiating factors that often makes the difference. This is the main reasons, why organizations invest in motivation tools: Company events , outdoors , extra vacation , free time , financial incentives , etc. .

However, throughout history has been the recurring use of financial incentives in order to motivate employees. Very rarely, this fact is questioned. One possibility, for having so few approaches, exploring the dark side of these systems of bonuses and incentives, is the relationship that they have with the agency theory. Those who decide, whether they exist or not, they are themselves benefited from its existence.

In this work, was developed a case study, where was explored the use of financial incentives as motivators, in the company TNG. It was a comprehensive analysis, without forgetting the possible dark side of the scheme used, and the influence that the agency theory may have on how the system is implemented.

To achieve this goal, it was developed a qualitative analysis through semi-structured interviews, with two different groups of TNG: one group included in the bonused system and other that is not included. It will be demonstrated by solid and reasoned results that in TNG's, the agency theory influences the binomial motivation-financial bonus. This relationship between motivation, financial bonus and agency theory, is a pioneer subject and a matter of great complexity where the academy can make an important contribution and bring the theme to another level.

Keywords: Motivation, Bonuses and Financial Incentives, Agency Theory.

Índice de Figuras

Figura 1: Pirâmide de hierarquia de necessidades de Maslow.....	32
Figura 2: Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	33
Figura 3: Teoria XY de McGregor	34
Figura 4: “The Candle Problem”, de Karl Dunker, 1945.....	48
Figura 5: “The Candle Problem”, de Karl Dunker, 1945.....	49
Figura 6: “The Candle Problem”, de Karl Dunker, 1945.....	50
Figura 7: Comparação de fatores de satisfação e insatisfação de Herzberg.	61

Índice de Tabelas

Tabela 1: “ Frederick Herzberg comparison of satisfiers and dissatisfiers (Herzebeg One more time, How to motivate your employees? 1968 p91)	60
Tabela 2: Distribuição etária de colaboradores da TNG (Fonte departamento de RH da TNG) .	65
Tabela 3: Categoria da questão central de Herzeberg (Episodio positivo).....	67
Tabela 4: Categoria da questão central de Herzeberg (Episodio negativo	69
Tabela 5: Quantidade de referências a categorias associadas à satisfação.....	71
Tabela 6: # de referências a categorias associadas à insatisfação.....	72
Tabela 7: # de referências a categorias associadas à satisfação e insatisfação	73
Tabela 8: Categoria da questão central de Herzeberg (Episodio positivo).....	74
Tabela 9: Categoria da questão central de Herzberg (Episodio negativo).....	76
Tabela 10: # de referências a categorias associadas à satisfação.....	78
Tabela 11: # de referências a categorias associadas à insatisfação.....	79
Tabela 12: # de referências a categorias associadas à satisfação e insatisfação	80
Tabela 13: Sentimento extraordinariamente bom	82
Tabela 14: Sentimento extraordinariamente mau.....	82
Tabela 15: # de referências a categorias associadas à satisfação.....	84
Tabela 16: # de referências a categorias associadas à insatisfação.....	85
Tabela 17: # de referências a categorias associadas à satisfação e insatisfação	86
Tabela 18: Respostas do universo de entrevistados, à questão especifica bónus.....	87

Índice

Dedicatória	iii
Agradecimentos	v
Resumo.....	vii
Abstract	ix
Índice de Figuras	xi
Índice de Tabelas.....	xiii
Índice.....	xv
Introdução.....	17
Capítulo I – Enquadramento Teórico	21
1.1 Definições teóricas.....	21
1.1.1 Definições de Motivação.....	21
1.1.2 Definição de Sistemas de Incentivos	22
1.1.3 Definição da Teoria da Agência	24
1.2 Enquadramento Histórico	28
1.2.1 De 1900 a 1970.....	29
1.2.2 A Década de 70.....	37
1.2.3 A Década de 80.....	39
1.2.4 A Década de 90.....	42
1.2.5 O Século XXI	46
1.3 Perspetiva holística da abordagem Histórica.....	52
Capítulo II – Metodologia	55
2.1 Contextualização da pesquisa.....	55
2.2 Análise Qualitativa.....	56
2.2.1 A Análise Qualitativa de Herzberg.....	57
Capítulo III – Metodologia e seus resultados	63
3.1 Metodologia a aplicar	63
3.2 Descrição da empresa	64
3.3 Descrição dos participantes.....	65
3.4 Análise Qualitativa: grupo 1.....	66
3.4.1 Resultados da análise qualitativa à pergunta central de Herzberg.	67
3.4.2 Resultados da análise qualitativa ao guião Herzberg.	70
3.5 A Análise Qualitativa: grupo 2	73

3.5.1	Resultados da análise qualitativa, à pergunta central de Herzberg.....	74
3.5.2	Resultados da análise qualitativa, ao guião de Herzberg.....	78
Capítulo IV – Interpretação e Discussão		81
4.1	Interpretação da análise qualitativa: Pergunta Central de Herzberg.....	82
4.2	Interpretação da análise qualitativa: Pergunta do Guião de Herzberg	83
4.3	Interpretação da análise qualitativa: Pergunta específica sobre Bónus.	87
Capítulo V – Conclusões		89
5.1	Considerações Finais.....	91
5.2	Oportunidades de Trabalhos Futuros.....	92
Bibliografia		93
Webgrafia		97

Introdução

O Capital Humano está a ganhar uma importância crescente nas organizações do século XXI. Cada vez mais, outros fatores de produção, como matérias-primas, tecnologia, equipamentos, se tornam como ”*commodities*”, deixando de ser diferenciadores. Basta haver capital financeiro e estes podem ser adquiridos. No entanto, empresas semelhantes (com os mesmos níveis de *Capex*, equipamentos, tecnologias, estruturas de capital), apresentam resultados diferentes ao mercado. Um dos fatores de diferenciação mais significativo e importante é o seu capital humano. A forma de gestão do capital humano, em geral, faz toda a diferença.

Existem estudos e abordagens que tratam de forma mais ou menos isolada: Os sistemas de bónus e incentivos, a motivação, a teoria da Agência. Uma matéria muito pouco explorada, são as abordagens que tentam analisar os três em conjunto. Ao rever-se a literatura, é normal verificar que os fatores acima se encontram relacionados dois a dois (sistemas de bónus e incentivos e teoria da agência, ou sistemas de bónus e incentivos e motivação), mas não é frequente fazer uma análise aos três fatores em conjunto.

Por isso, esta abordagem vai analisar, de uma forma integrada e qualitativa, a influência que a teoria da agência tem nos sistemas de bónus e incentivos cruzados com a motivação na organização.

Se bem que a prática atual, é a de considerar que os sistemas de bónus dão um contributo muito positivo para os resultados, individuais, de equipa e de organização como um todo, está pouco explorado todo o lado negro destes sistemas. Sendo os decisores nas organizações agentes com interesses próprios, é natural que os sistemas de bónus e incentivos monetários sejam por eles defendidos, na lógica de “quanto mais melhor”. Eles próprios são amplamente beneficiados por estes. Perguntar a um gestor sobre bónus financeiro é semelhante a perguntar: “ quer mais dinheiro?”. A resposta deste será óbvia.

Tentarei abordar se as teorias económicas e as práticas atuais de compensações, estão associadas ou dissociadas, e se têm o efeito esperado nas organizações.

O estudo dos sistemas de bónus e incentivos é uma matéria fascinante.

A maior parte das nossas vidas é vivida em organizações, onde a nossa motivação é um dos fatores mais importantes a explorar. Este fator é o diferenciador que faz as organizações serem melhores ou piores.

A forma como as organizações podem motivar todos os seus associados a dar o seu melhor contributo, de forma a serem atingidos os objetivos definidos e os consequentes resultados, querera dizer sistemas de bônus e incentivos monetários? Acredito que não. Irei tentar de forma honesta, rever tudo o que já foi escrito sobre o tema, e tentar uma nova abordagem ao incluir três fatores juntos na análise (Bônus, Motivação, Agência). Outro fator surpreendente é o de considerar que, mesmo analisando os fatores referidos de forma isolada, o mundo académico têm dado um muito importante contributo, nas mais diversas abordagens feitas ao longo da história. No entanto, o mundo empresarial não os assimila na sua plenitude. Acredito, que este é o primeiro sinal da importância da teoria da agência, na abordagem que quero desenvolver.

Com base nestas considerações prévias, este estudo de caso debruça-se sobre a relação Bônus, Motivação, Agência na empresa TNG. A questão fulcral será a de verificar que tipos de motivadores (intrínsecos ou extrínsecos), são mais eficazes, e qual a influência que a teoria da Agência tem nos ditos motivadores.

Para isso neste estudo de caso, no primeiro capítulo faz-se uma revisão dos conceitos a analisar (Motivação, Bônus e incentivos, Teoria da Agência). De seguida, e ainda neste capítulo faz-se uma revisão de literatura, onde se faz uma “viagem histórica”, sobre as considerações da academia sobre motivadores e o seu impacto nas organizações. Existem dois grandes objetivos: 1) rever grande parte das contribuições feitas por investigadores sobre este tema; 2) verificar se existe alguma tendência histórica, nas abordagens feitas ao longo do tempo.

De seguida, no capítulo 2 irá ser abordada a metodologia a utilizar; após contextualizar a pesquisa (que se revelou um ponto de grande importância) e tendo em conta toda a revisão de literatura, irá ser proposta uma metodologia de análise qualitativa, considerada a mais adequada para os propósitos deste estudo de caso.

Após, esta estar definida, nos dois capítulos seguintes, irá ser feita uma análise, extensiva e sólida ao estudo de caso TNG. A metodologia eleita será aplicada, fazendo primeiro uma avaliação de todo o contexto TNG: à parte de descrever a empresa e os seus colaboradores, irão também ser caracterizados os participantes, que contribuirão para todo este estudo. Após definidas todas as bases, conforme o exposto anteriormente, irão ser apresentados os resultados à análise qualitativa realizada. Interessa sublinhar que, de forma a atingir os propósitos do estudo de caso, foram identificados dois grupos distintos de participantes: um grupo inserido em programa de bônus, um outro grupo não inserido. Todo o processo de entrevistas semi-estruturadas, foi realizado aos dois

grupos, e quando da apresentação de resultados, serão mostrados os resultados destes de forma separada. O grande propósito é o de verificar, se colaboradores com enquadramentos distintos (uns com bónus, outros sem), tem ou não a mesma percepção de motivadores e motivação na organização.

Após a exposição dos resultados, irá ser feita a sua interpretação. O grande propósito será o de verificar, quer de forma isolada, quer num processo comparativo entre os dois grupos, como é que estes olham para os motivadores. Interessa verificar como é cada um dos grupos os vêem, de forma isolada, e interessa também verificar se existem ou não diferenças significativas entre os grupos. Conforme se pode desde já vislumbrar, caso o comportamento dos diferentes grupos, face aos motivadores, seja semelhante (independentemente de estar (ou não) incluído em sistemas de bónus), isso infere sobre eventuais problemas de Agência. Por isso neste capítulo, um dos pontos chaves é a interpretação do potencial efeito de Agência, no binómio Bónus-Motivação.

Por fim, e após a integração de todo o enquadramento conseguido nos capítulos anteriores, este trabalho culmina com um capítulo dedicado às conclusões, às limitações deste estudo e às sugestões para desenvolvimentos de trabalhos futuros, que levem para um outro patamar, este tipo de abordagem.

Reitero, que esta matéria é fascinante, e que aparentemente existe um lado negro, no binómio Bónus-Motivação, que carece de exploração.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

1.1 Definições teóricas

Neste capítulo vou começar por situar algumas definições. Ao longo desta exposição vão ser temas recorrentes. Como tal, faz sentido referir, de forma a estarmos todos “na mesma página”, o que é que quer dizer o quê. As três definições que se seguem são cruciais na abordagem, por serem elas que se pretendem cruzar, alinhar e verificar as suas influências entre si e, por fim, no resultado das organizações.

1.1.1 Definições de Motivação

De acordo com Ryan e Deci (2000), estar motivado significa mover-se para atingir algo. Quando uma pessoa se direciona num caminho ou objetivo, ela não está necessariamente motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem ser intrínsecos (internos) ou extrínsecos (externos). Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento ou apenas satisfação (Herzberg, 1968 ; Bergamini,1989).

Muitas vezes, uma pessoa tem o desejo de realizar algo para evitar uma punição, ou para conquistar uma recompensa. Nestes casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro (fator extrínseco), que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse na direção desejada (Bergamini,1989).

As pessoas podem, também, agir levadas por um impulso interno (fator intrínseco), por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação. O movimento é uma situação passageira, uma necessidade momentânea. Além disso, a eliminação dos estímulos externos, normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável (Bergamini, 1989).

Se todas as vezes que alguém se atrasar, no horário de entrada, houver punição com perda de vencimentos ou processos disciplinares isso fará com que a pessoa comece a chegar a horas. Mas caso o “estímulo” externo desapareça, os atrasos vão regressar.

Outro exemplo, é o dos incentivos monetários para vendedores, por atingirem certos níveis de vendas. A partir do momento que o prémio deixar de existir os níveis de venda

são afetados de forma muito significativa, voltando para níveis inferiores aos que havia antes dos prémios (Bergamini, 1989).

O “movimento” pode até mesmo gerar desmotivação, independentemente da permanência dos estímulos que o geraram. Como as pessoas não se deixam manipular, embora aparentemente continuem “o movimento”, a energia despendida nas tarefas estimuladas vai baixando de forma gradual, sendo a performance individual cada vez pior.

Por outro lado a motivação, sendo uma força interior, irá durar enquanto a necessidade durar. De uma forma oposta aos motivadores extrínsecos, os intrínsecos (que vem de forças interiores) fazem com que o alcance dos objetivos propostos transmita um sentimento elevado quer de autoestima, quer de autorrealização, que nos motiva a aceitar projetos mais ousados, com confiança, moral e satisfação.

Tendo como base esta definição, podemos concluir que, sendo a motivação uma força interior, não é possível motivar uma pessoa, de forma direta. O que é possível, é criar um ambiente propício e compatível com os objetivos da pessoa, um ambiente propício para que nasça a motivação.

De uma forma mais genérica, a motivação pode ser interna ou externa. Interna quando é criado por nós próprios por nos entregarmos a uma causa, ou projeto que nos agrada. Externa quando nos tenta ser induzida, ou através de bónus, incentivos, promoções ou castigos.

1.1.2 Definição de Sistemas de Incentivos

Os sistemas de incentivos são uma das ferramentas usadas para nos induzir um determinado comportamento e, de certa forma, motivar-nos. Estes podem apresentar diferentes abordagens: podem ser baseados em dinheiro, em opções, em ações, férias, dias livres, promoções, feedback positivo, etc. São, por isso, um dos mais importantes instrumentos nos sistemas de controlo de gestão. Não nos podemos esquecer que o capital humano é cada vez mais o fator diferenciador e determinante.

Anthony e Govindarajan (2007) consideram que os Sistemas de Incentivos devem, por um lado, influenciar o comportamento dos colaboradores e, por outro lado, alinhar os objetivos pessoais dos colaboradores com objetivos da organização.

Flamholtz (1996) considera que para o Sistema de Incentivos ser eficaz e motivador, a recompensa deve estar “ligada” a objetivos do colaborador. Estes, por sua vez, devem estar alinhados com os objetivos da organização.

Caetano (2008) acrescenta dois aspetos importantes a ter em conta na definição do Sistema de Incentivos. Em primeiro lugar, que os objetivos não podem ser demasiado difíceis de alcançar. Em segundo lugar, que a atribuição do Incentivo não pode ter lugar apenas quando o objetivo é atingido na sua totalidade; devem existir escalões. Em ambos os casos, o impacto pode ser prejudicial para a empresa. Por um lado, quando os colaboradores perceberem que não vão conseguir alcançar os objetivos e o respetivo Incentivo, vão piorar o seu desempenho e, conseqüentemente, o desempenho da organização. Por outro lado, pode-se gerar um conflito de interesses, com os colaboradores a tentarem negociar objetivos pouco ambiciosos.

Também Kaplan e Norton (1996) discutem a ideia de “casar” os Sistema de Incentivos com o desempenho, tendo em conta vários indicadores. Caso seja esse o caminho a seguir, sugerem que previamente se certifique se os indicadores são adequados e se a informação disponível é válida e de confiança.

Interessa também explorar uma pouco mais a natureza diversa dos sistemas de bónus e incentivos monetários. Assim, estes podem ser de naturezas diversas (Scholl, 2012):

1. Podem ser individuais
2. Podem dizer respeito a um grupo
3. Podem dizer respeito à organização
4. Podem estar baseados em rácios (peças por unidade de tempo).
5. Podem estar baseados em standards horários (é definido um standard horário caso se faça melhor que o standard existe direito a bónus).
6. Podem ser em forma de ações ou opções
7. Podem ser através de partilha de lucros entre a empresa e o indivíduo ou grupo de indivíduos
8. Podem ser objetivos baseados em metas previamente estabelecidas (com ou sem a participação do trabalhador)
9. Podem ser subjetivos baseados na perceção de performance do superior hierárquico.
10. Podem dizer só respeito a uma meta, ou a um conjunto de metas devidamente ponderadas.

1.1.3 Definição da Teoria da Agência

Na economia atual, e por as mais diversas razões, é frequente haver uma separação entre a propriedade e a gestão. A propriedade pode pertencer a acionistas, a uma família ou famílias, a indivíduos, enquanto a gestão está entregue a profissionais, que por isso são pagos. A teoria da agência ou dilema da agência trata as dificuldades que podem surgir em condições de informação assimétrica e incompleta, quando quem detém a propriedade contrata um gestor. Segundo Neves (2006, pag1): *“Procura-se por diversos meios alinhar os interesses dos gestores com os dos acionistas. Isso pode ser feito através das estruturas e órgãos societários, bem como através de sistemas de gestão e avaliação da performance, incluindo sistemas de remuneração e incentivos”*. Um pressuposto de base da teoria da agência é que os agentes são racionais, egocentristas e avessos ao risco (Neves, 2006).

Das maiores dificuldades que surgem, ao abrigo desta teoria da agência, são:

- Assimetria de informação entre o gestor (agente) e quem detém a propriedade (principal). O agente tem muito mais informação do que o principal. Este tem de tomar decisões nos mais diversos horizontes temporais, curto, médio ou longo prazo. Nesse processo de tomada de decisão, os caminhos escolhidos podem beneficiar mais ou menos o principal.
- Dificuldade em monitorar pelo principal o esforço e a qualidade do serviço prestado pelo agente, precisamente por haver assimetria de informação.
- Um alto custo de monitorização do serviço do agente pelo principal.
- Objetivos do principal e do agente não-alinhados.

Interessa também referir que, nas práticas correntes de gestão, ao abrigo da teoria da agência:

- O Agente tem vários comportamentos que podem ser adotados. Sabendo que apesar de não ter a propriedade, é ele que detém o controlo sobre os ativos financeiros da empresa e este pode usá-los de muitas maneiras, muitas vezes não beneficiando o principal. Num caso mais extremo, pode até usar os ativos financeiros da empresa em proveito próprio, prejudicando o principal de forma significativa.
- A ação do Agente afeta quer o seu próprio bem-estar, quer o bem-estar do principal. O desempenho da organização pode, por isso, ser afetado, saindo beneficiado o agente.

- O dia-a-dia e as ações do Agente só muito dificilmente são observadas pelo principal, havendo como já foi dito uma acentuada assimetria de informação. É, inclusivamente, muito difícil, o principal aferir da capacidade de compromisso do agente em maximizar o bem-estar do principal.

Com base em todas as considerações anteriores, verifica-se que o problema centra-se na capacidade que o principal tem, de estabelecer um sistema de compensações (contrato), que dê a motivação ao agente, a agir de acordo com o interesse do principal (Siffert, 1996). Pressupõe-se que o sistema de incentivos permite alinhar os interesses dos administradores e restantes gestores com os dos acionistas.

Sendo um dos pressupostos da teoria, que os agentes são seres egocêntricos e racionais interessa olhar de uma forma mais analítica para três fatores que em muito condicionam o dilema do agente (Neves, 2006):

1. A Racionalidade Limitada:

Os agentes económicos, embora desejassem, não podem prever todas as contingências a que estarão sujeitos. A questão da dificuldade em prever todas as futuras condições num relacionamento (contrato) é tratada como racionalidade limitada, também chamada de imprevisibilidade. Existem dois tipos de racionalidade: (1) a racionalidade substantiva, que é aquela que leva os agentes a fazerem as escolhas ótimas, quer sobre o ponto de vista individual como social; e (2) a racionalidade processual, que indica que os agentes irão adotar estratégias que os levam a situações que lhes pareçam mais favoráveis ou preferíveis.

Quando estamos perante a racionalidade substantiva, os agentes utilizam o contrato (incentivos) como referencial para o “ótimo” para o seu processo de tomada de decisões. É nesta perspetiva que se enquadra a teoria dos incentivos ou a teoria normativa da agência.

Quando estamos perante a racionalidade processual, o contrato (sistema de incentivos), é visto como uma ferramenta de apoio à racionalidade dos agentes.

Esta racionalidade limitada envolve dois importantes aspetos:

- O Processo de decisão, onde se definem as bases da relação, direitos, deveres, normas contratuais, incentivos e penalizações.
- O Processo de controlo onde ocorrem as definições da estrutura do processo de controlo, verificando o cumprimento contratual e tendo como fim uma eventual distribuição de lucros ou de penalizações.

2. O Risco Moral - Moral Hazard

Segundo Ruffin (1988), o problema do risco moral (moral hazard) ocorre quando uma ou mais partes num contrato (relacionamento) adota um comportamento oportunista pós-contratual devido à assimetria de informação entre as partes.

Segundo Neves (2006), “A questão que se põe é se o controlo dos resultados é o sistema de controlo mais apropriado. Em tarefas não programadas, como é o caso da administração e gestão de empresas, os agentes podem exercer um fraco esforço durante certos e até longos períodos sem que possam ser notados através dos resultados, pois estes levam o seu tempo a emergir. Este problema é designado como moral hazard na teoria da agência”.

Para o mesmo autor, “O problema de moral hazard pode ser tratado com sistemas de controlo de gestão que tomem em consideração as variáveis-chave e value drivers como é o caso do tableaux de bord e do balanced scorecard desde que a relação causa-efeito entre as variáveis instrumentais e as variáveis resultado esteja bem desenhada. Isto é, na conceção do balanced scorecard, o strategic map concebido seja aderente à realidade. A par destes sistemas integrados de avaliação da performance, um sistema de incentivos alinhado com os interesses dos acionistas é condição fundamental para se conseguir obter o comportamento desejado por parte do agente”

Mas apesar de tudo é sublinhado por este mesmo autor: “Apesar disso, pode mesmo assim ser insuficiente, pois o sistema de valores dos agentes é essencial na determinação dos comportamentos”

Para minimizar este comportamento oportunista, à parte de tudo o que foi dito pode-se fazer um forte investimento em ferramentas que atenuem a assimetria de informação, e em instrumentos de controlo, mais apertados, através de auditorias externas, controlo de gestão externo, etc.

Em teoria, os sistemas de incentivos que existem no mundo atual deveriam garantir que este fenómeno não acontecesse.

3. Seleção Adversa

Ocorre quando uma das partes, também por assimetria de informação, age de forma oportunista e a pensar no seu benefício próprio, antes de elaborar o contrato. Varian (1999) ilustra esta situação usando como exemplo a venda de um carro usado. O vendedor tem informação que o comprador não tem, sobre o histórico daquele carro, e usa essa informação em seu benefício.

Outra situação, em sentido contrário, que ilustra o conceito é quando alguém faz um seguro de saúde pode ocultar informação médica de doenças passadas, para não ser penalizado em exclusões ou preço do seguro.

A seleção adversa não existiria se em todas as transações a informação fosse perfeita.

O combate a este potencial problema, é de tratamento muito complicado, mas passa por esbater a assimetria de informação. Enquanto nos riscos 1 e 2, o perigo estava sempre no lado do principal, e não no agente, neste risco da seleção adversa tanto pode sair prejudicado o principal como o agente. Por exemplo, no caso do principal decidir contratar um novo agente ou agentes para a gestão da sua propriedade, o agente não tem acesso ao histórico e podem ser-lhe pedidos objetivos não realizáveis.

1.2 Enquadramento Histórico

De forma a fazer uma correta análise do tema a estudar, a abordagem histórica tem uma importância crucial. Isto por três razões principais:

- Olhar de forma isolada para as reflexões e abordagens dos mais diversos académicos.
- Olhar para a forma como os trabalhos destes vão sendo revisitados e complementados.
- Por fim, e mais importante, analisar tendências históricas. Quando é feita uma análise histórica seja ela a uma grandeza económica, científica ou comportamental, é normal detetar um padrão, uma linha evolutiva, que nos indica também para onde vamos caminhar.

Como vai ser observado, existe uma clara tendência, no mundo académico e de investigação, de valorizar mais os motivadores intrínsecos, em detrimento dos extrínsecos, quanto a um impacto positivo nos resultados das organizações. No início da história, os motivadores extrínsecos e monetários eram únicos. Com o passar das décadas novas perspetivas surgiram, sendo introduzida, passo a passo, a importância de outros motivadores, que não os monetários. Foram sendo cada vez mais valorizados motivadores intrínsecos, sendo praticamente consensual nos dias de hoje, que estes (os intrínsecos), são aqueles que levam a superiores níveis de motivação, de performance e, conseqüentemente, de resultados.

No entanto, a questão que traz alguma perturbação, é a lentidão das empresas e mundo empresarial em geral, a aceitar e implementar os ensinamentos, desenvolvidos por académicos e investigadores, particularmente nos últimos 50 anos. Isto é, a velocidade dos académicos, é incomparavelmente superior à velocidades das organizações que deveriam usar da melhor forma os seus ensinamentos. Tal, poderá ter a ver com o dilema da agência. Acredito que existem forças de interesses de agência, na perpetuação e na manutenção de motivadores extrínsecos, onde destaco os monetários. Perguntar a um gestor de topo, “porque não começarmos a usar motivadores intrínsecos que, segundo o mundo académico, são mais eficientes?”; é o mesmo que perguntar: “Meu amigo, quer receber menos dinheiro?”. A resposta deste último, como ser egocêntrico e racional (pressuposto do dilema de agência), é óbvia. O que falha na análise histórica é a ligação da motivação e sistemas de incentivos à teoria da agência. Como disse, essa ligação está

pouco estudada, havendo aqui uma grande oportunidade de desenvolvimento de novas abordagens no mundo académico.

Por fim, importa também referir, que a análise histórica é rica por ser possível constatar, a forma como o mundo académico e de investigação se apercebeu de todas as mudanças na organização económica, política e social do mundo, ao longo dos últimos 100 anos, e a forma como as novas abordagens, encaixaram as novas realidades. É muito interessante ver que novas valências, novas variáveis, foram sucessivamente sendo adicionadas, de forma a refletir as novas realidades da organização mundial.

1.2.1 De 1900 a 1970

Como nota de rodapé, importa dizer que a figura de “trabalho por conta de outrem”, que para nós parece que sempre existiu, e que é um dado adquirido é uma coisa “relativamente nova”.

Antes da revolução industrial (início do século XIX), essa figura não existia. O normal, era cada indivíduo ter seu ofício, e por ele ter uma retribuição. Tratava-se de um trabalho muito artesanal, onde nem havia espaço para sistemas de bônus e de incentivos. Quando mais e/ou melhor trabalhasse um indivíduo mais sucesso teria, com todas as consequências. A motivação e a produtividade, estavam portanto autorreguladas, por não haver separação entre a propriedade e a gestão e/ou execução de tarefas. Nem havia espaço para dilemas de Agência.

Com a máquina a vapor e a revolução industrial, surgiu o trabalho por conta de outrem. Alguém com capital financeiro, montaria uma dada operação, que seria ou não rentável, por muito fatores, entre os quais a performance dos agentes que trabalham nessa operação. Tratava-se de sistemas relativamente simples, onde a qualidade do produto ou serviço nem era a principal preocupação. Esta preocupação com a qualidade, ou responsabilidade civil no produto chegou bem mais tarde.

No início do século 20, houve três personalidades marcantes que fundaram as bases de tudo o que temos hoje, ao nível da organização do trabalho:

Ford (1903), Taylor (1890), Fayol (1916).

Nesta altura grande parte dos grandes empregadores, faziam parte do setor industrial onde, de acordo com a gestão científica desenvolvida na altura, o trabalhador só trabalhava porque por isso era compensado. Que este iria tentar fazer o mínimo possível, tentando no entanto preservar o seu emprego. As maiores preocupações na

altura eram o cumprimento de objetivos quantitativos, e de eficiência. Como já foi dito, a qualidade e outras grandezas como a responsabilidade civil, ou social não eram preocupações.

Com isto, e procedendo a uma divisão de tarefas, que as simplificasse e as tornasse mensuráveis, seria possível pagar ao trabalhador, de acordo com aquilo que ele produzisse. Isto iria melhorar a produtividade, a realização. Isto iria fazer os trabalhadores trabalhar o mais que pudessem (Taylor, 1964).

Este método de pagamento pela “realização”, tornou-se o preferencial e o mais usado durante décadas. Tal foi a sua importância que de facto ainda é usada até hoje.

Também foi este pensamento que esteve na origem dos sistemas de bónus e incentivos, introduzido na grande maioria das organizações, de carácter privado.

Foi também muito relevante o trabalho realizado em 1924 por especialistas em eficiência da empresa Western Electric Company, em Hawthorne, nos Estados Unidos, que iniciaram uma pesquisa que tinha por objetivo estudar os efeitos da iluminação na produtividade. Elton Mayo (1933) realizou várias experiências com grupos de trabalhadores que eram submetidos a diferentes condições de iluminação e incentivos.

Observou-se que, independentemente das condições a que eram submetidos os trabalhadores, a sua produtividade, em grupo, aumentava. Chegou-se à conclusão de que o aumento da produtividade era decorrente não dos aspetos técnicos da experiência mas da realização da experiência em si: esta transmitia aos trabalhadores que alguém se estava a preocupar com eles e os estava a valorizar.

No seguimento deste trabalho, Mayo realizou mais de 20 mil entrevistas, aos empregados da Western Electric Company, com vista a descobrir o que é que mais contribuía para a satisfação no trabalho e para o aumento da produtividade. Só o facto de fazer as entrevistas, deu de imediato um contributo positivo: os colaboradores da empresa sentiram-se respeitados, valorizados, importantes. Este sentimento de envolvimento e de sentido de pertença teve, como consequência, uma melhor atitude em relação à empresa.

Uma das grandes conclusões do trabalho de Mayo, foi que as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho, dão um maior contributo para o aumento da produtividade que os incentivos monetários.

Outras das conclusões foi que, se os grupos informais sentiam que os seus objetivos estavam alinhados com os da administração, a produtividade aumentava. Quando os objetivos pessoais e os da administração divergiam a produtividade diminuía.

Por volta dos anos 50 do século passado, outras abordagens entraram em cena. Começou-se a olhar para os conceitos de motivação. Começou a tentar entender-se o porquê de determinados comportamentos. Começou a tentar entender-se como se podem induzir colaboradores a reagir da forma que desejamos, de uma forma mais abrangente.

Duas correntes principais surgiram nesta altura: Uma corrente a abordar o conteúdo, outra a abordar as expectativas.

A abordagem do conteúdo, tenta entender porque que é que as necessidades que temos são evolutivas, e o que é que motiva as pessoas. Dentro desta abordagem destacam-se Maslow com a sua pirâmide de necessidades, Herzberg com a teoria dos dois fatores, e McGregor com a teoria XY.

A corrente da gestão de expectativas, argumenta que as ações humanas estão dependentes e diretamente ligadas, ao resultado desejado. A ação com o melhor resultado desejado será a que é tomada. Mais do que descobrir o que é que nos motiva, esta abordagem tenta descobrir o quanto nos motiva. Esta teoria é fortemente baseada no trabalho de Vroom (1964).

Voltando à abordagem do conteúdo interessa explorar a Pirâmide de necessidades de Maslow. Esta sugere que as necessidades que temos têm diferentes níveis de prioridade, e podem ser representados através de uma pirâmide, onde as necessidades mais básicas estão na base (Maslow, 1954). À medida que as necessidades mais básicas são preenchidas surgem outras necessidades, mais acima na pirâmide de acordo com a seguinte representação:



Figura 1: Pirâmide de hierarquia de necessidades de Maslow.

Fonte: Chieavenato 2004

Esta teoria de Maslow teve uma importância tremenda no desenvolvimento da organização do trabalho e da motivação nas organizações. Se bem que foi criticada por outros pensadores, (Hofstede, 1984; Wahba & Bridgwell, 1976), esta teoria, usada até hoje, foi determinante.

Aplicando-a ao propósito da análise de sistemas de bônus e incentivos, esta teoria sugere que os sistemas de incentivos financeiros só são motivadores se a pessoa envolvida não tiver os recursos financeiros que necessita.

Quando a pessoa financeiramente tem o que necessita, existem necessidades muito mais complexas que, essas sim, podem ser motivadoras.

Por sua vez, Frederick Herzberg propôs a teoria dos dois fatores. De forma muito resumida propôs que existem dois tipos de fatores que afetavam a pessoa:

Fatores Higiênicos: Dizem respeito às condições físicas do ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, supervisão. Segundo Herzberg, estes fatores são suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas. A ausência desmotiva, mas a presença não é elemento motivador. São também conhecidos como extrínsecos.

Fatores Motivacionais: Dizem respeito ao conteúdo do cargo, ao reconhecimento, uso pleno de habilidades pessoais, responsabilidade. A presença produz motivação, enquanto a ausência não produz satisfação. Também chamados de intrínsecos.

Graficamente a teoria pode ser representada pela figura:

Fatores que levam à insatisfação (Fatores Higiênicos)	Fatores que levam à satisfação (Fatores Motivacionais)
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

Figura 2: Teoria dos dois fatores de Herzberg

Fonte: <http://www.portal-gestao.com/gestao/item/6667-frederick-herzberg-e-a-teoria-dos-dois-fatores.html>

Nesta teoria os fatores intrínsecos são os motivadores, e aqueles que permitem alterar comportamentos de uma forma permanente. Os fatores extrínsecos, quando muito alteram comportamentos de forma temporária e previnem a não satisfação (Herzberg, 1959).

Esta teoria foi também criticada (King, 1970), mas permanece atual e aceite de uma forma transversal.

Aplicando-a ao propósito da análise de sistemas de bônus e incentivos, esta teoria sugere, que fatores financeiros podem de forma temporária alterar comportamentos, mas caso seja retirado esse mesmo comportamento volta a forma original. Que por isso os motivadores intrínsecos são fundamentais de forma a obter resultados sustentados.

É interessante, que esta teoria de Herzberg, valida a abordagem do lendário Alfred P. Sloan (1963), que quando criou o sistema de incentivos na General Motors, considerou como parte do sistema, incentivos não monetários, como por exemplo o reconhecimento dos superiores hierárquicos.

Outro trabalho notável foi o desenvolvido por McGregor (1960) que é mais conhecido pelas teorias de motivação X e Y:

PRESSUPOSTOS DA TEORIA X	PRESSUPOSTOS DA TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e insolentes	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer
As pessoas evitam o trabalho	O trabalho é uma atividade tão natural com brincar ou descansar
As pessoas evitam a responsabilidade	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios
As pessoas precisam de ser controladas e dirigidas	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas
As pessoas são ingénuas e sem iniciativa	As pessoas são criativas e competentes

Figura 3: Teoria XY de McGregor

Fonte: adaptado de <http://admuecediurno2011.blogspot.pt/2011/07/teoria-comportamental.html>

A teoria “X” assume que as pessoas são preguiçosas e encaram o trabalho como um mal necessário para ganhar dinheiro, e que por isso necessitam de supervisão e não gostam de tomar responsabilidades.

A teoria “Y” assume que as pessoas querem, necessitam e gostam de trabalhar, de assumir novas responsabilidades, de estarem comprometidas com a organização e com os seus objetivos.

McGregor refere que a teoria tipo Y é a mais comum nas organizações, e que os sistemas de incentivos devem ser desenhados para os colaboradores deste tipo (McGregor, 1960).

McGregor desenvolveu ainda a teoria Z, que sintetizava as teorias X e Y nos seguintes princípios: emprego para a vida, preocupação com os empregados, controlo informal, decisões tomadas por consenso, boa transmissão de informações do topo para os níveis mais baixos da hierarquia, entre outros.

Saltando agora para uma abordagem através da gestão de expectativas, tenta-se mais do que identificar o que é que motiva as pessoas, Vroom (1964) tenta quantificar a motivação que os motivadores apresentam. Vroom sugere que ação individual de cada um, depende do efeito desejado atingido, e a sua relação com o nosso conjunto de valores.

Existem 3 elementos centrais nesta teoria (Vroom 1964):

- a) Expectativa, que é a soma entre as expectativas do indivíduo, ou seja, seus objetivos individuais, e a percepção que o indivíduo tem de si mesmo, e da sua capacidade para atingir estes objetivos. Estes dois aspetos determinam os esforços que cada um está pronto a fazer numa situação de trabalho.
- b) Instrumentalidade, que é a soma das recompensas que o indivíduo pode conseguir em troca de seu desempenho. Vroom ressalta que os instrumentos são um fator subjetivo que varia de acordo com a pessoa. Para muitos, pode significar a autonomia, a possibilidade de iniciativa e de expansão da criatividade.
- c) Valência, que significa o valor real que o indivíduo dá à instrumentalidade percebida. Não basta que o indivíduo perceba as recompensas que pode alcançar através do seu desempenho. É preciso que estas recompensas tenham um valor real para ele, que satisfaçam as suas expectativas

Estes três aspetos, segundo Vroom, influenciam a motivação das pessoas no trabalho. Se um dos elementos não está presente, a motivação torna-se fraca. Se todos eles estão presentes, a motivação é alta.

A Teoria de Vroom levanta uma questão até então inédita: é preciso que o *trabalhador se sinta capaz de atingir os objetivos* traçados para que se sinta motivado. Esta suposição acaba por casar a motivação à competência: o trabalhador, que procura a auto-realização, só se sentirá motivado se sentir que tem a competência para atingir os objetivos.

Nesta resenha histórica, vou também referir uma abordagem, por advir de uma situação extrema, onde todos os limites da pessoa humana são levados ao limite: a abordagem da Logoterapia de Viktor Frankl (1950).

Viktor Emil Frankl, judeu, médico, psiquiatra, nascido em Viena, foi preso e enviado para os Campos de concentração de Auschwitz, Sobibor e Treblinka. Durante sua estadia nos campos de concentração, Frankl definiu três metas:

- 1ª) Sobreviver
- 2ª) Aprender algo de útil naquele holocausto
- 3ª) Ajudar, como médico, outros presos.

Observou e percebeu que a sobrevivência estava intimamente ligada a uma *atitude individual* alternativa frente às condições dadas. Os prisioneiros que mais resistiam, usavam a sua capacidade *interior de transcender* as piores fases de desumanização, e assim, não renunciaram ao sentido da vida.

Logoterapia vem da palavra grega *logos*, que significa sentido.

Frankl alega que *a principal força motivadora no ser humano é a busca do sentido*.

Maslow também formulou esta questão existencial durante o período de incubação de sua teoria motivacional.

Esta abordagem mais lateral, sobre a motivação, por ter como origem condições extremas, tem importância adicional. A conclusão é que o sentido, o propósito das coisas, e a nossa força interior, se sobrepõe quer a necessidades básicas extremas, quer a fatores externos.

Galbraith (1967) aborda as reações aos diferentes fatores motivacionais. Nessa abordagem, o dinheiro pode ser um bom motivador, no caso de ser relativamente fácil e objetivo medir aquilo que estamos a recompensar. Contudo, conseguir de forma simples e objetiva medir certas grandezas tem uma grande complexidade. No caso de serviços ainda mais.

No entanto, Galbraith aponta dois fatores de motivação, que ele considera transversal à grande maioria das situações, e que com relativa simplicidade a elas pode ser aplicado:

- O reconhecimento por parte do supervisor. Aqui existem duas condições essenciais. Primeiro uma ligação forte entre o reconhecimento e a boa prestação. Segundo, a noção da credibilidade que o supervisor tem na organização, e a sua ligação ao reconhecimento que este faz aos seus colaboradores. É mais motivador ser reconhecido por alguém que a organização valoriza e considera credível.
- O envolvimento do colaborador no processo de decisão, no que diz respeito ao seu trabalho. Este envolvimento e esta participação têm como consequência mais interesse e motivação, por um maior sentido de pertença.

1.2.2 A Década de 70

Na década de 70, e após uma próspera e revolucionária década anterior, inúmeros problemas de cariz social, começaram a surgir. Entre todos, destacam-se:

- 1) Agitação estudantil
- 2) Responsabilidade civil sobre produtos
- 3) Motivação

Na verdade, o traço comum dos problemas referidos está relacionado com um aumento generalizado do nível de vida, e educacional. Os problemas (2) e (3), mais diretamente envolvidos e relacionados com o controlo de qualidade, que passou a ser uma prioridade (Kondo,1991).

Todos os trabalhos desenvolvidos a partir desta década, têm, como premissas, estes factos.

Assim, no início da década de 70, Levinson (1973) dá ênfase à importância de abordagens psicológicas e comportamentais na motivação individual.

Este autor coloca na sua abordagem a necessidade de entender certos fatores psicológicos até aí ignorados: expectativas individuais, tanto dentro como fora do local de trabalho, sentimentos, atitudes, satisfação com o trabalho, relações interpessoais, auto-estima, envolvimento, compatibilidade entre objetivos individuais e da organização. Esta abordagem de Levinson tem uma especial importância por trazer para cima da mesa, novos conceitos, novos vetores e novas perspetivas.

Também na década de 70, uma das personalidades incontornáveis foi Deci (1976), que desenvolveu a teoria de Herzberg dos dois fatores. Deci explorou os fatores de motivação intrínsecos e extrínsecos anteriormente citados e levou-os para um nível nunca antes atingido. Na minha opinião, a abordagem de Deci, é em termos históricos das mais importantes e significativas.

Deci demonstrou que os fatores intrínsecos e extrínsecos podem ter efeitos contrários: ao melhorar um, o outro é afetado de forma inversa. Deci considerou que os fatores intrínsecos são muito mais motivadores que os extrínsecos. Considerou também que se se valorizarem demais os fatores extrínsecos, estes vão causar a consequente redução nos intrínsecos e baixar os níveis de motivação (Deci, 1976).

Nesta linha também Meyer (1975) demonstrou que a maioria dos trabalhadores a trabalhar em organizações com sistemas de Bónus e incentivos baseados em dinheiro, não estavam felizes nem com o dinheiro que recebiam, nem com os sistemas de bónus e

incentivos em prática. Na verdade, o que Meyer diz é que os sistemas de bónus e incentivos financeiros, tinham o efeito contrário ao pretendido. Isto é, que funcionavam como desmotivadores e não como motivadores, para a maioria dos colaboradores de uma dada organização.

Meyer (1975) avançou com explicações para este fenómeno:

Os sistemas de Bónus e Incentivos têm como objetivo o de recompensar/ premiar todos aqueles que desenvolvem um bom trabalho. No entanto, nos estudos de Meyer quando se perguntou aos colaboradores uma auto avaliação, a grande maioria classificou-se como acima da média. Como tal, caso não recebam nenhum bónus ou prémio, vão ficar insatisfeitos, mas caso o receberam o mais provável é considerarem que o valor é baixo. A reação mais típica por parte dos colaboradores, de acordo com Meyer (1975), era a de considerar que estavam a ser avaliados de forma injusta, ou que o problema partia dos avaliadores por não fazer bem o seu trabalho.

Outra reação, de quem não recebe o bónus de acordo com as suas expectativas, era a de considerar que o seu trabalho não era assim tão importante para a organização. Como tal, o seu contributo em anos futuros iria estar alinhado com este pensamento, partindo sempre do princípio que não iriam receber bónus e que como tal não valeria a pena melhorar as suas prestações. Também se notou uma coisa muito importante, explorada anos depois por outros estudiosos, onde destaco Daniel Pink (2009): trata-se de um fenómeno onde se verifica que quanto maior for a recompensa monetária, pior é a performance nas tarefas menos mecânicas e mais cognitivas: o facto de a recompensa monetária ser grande, coloca toda a atenção do colaborador na recompensa, fazendo com que a sua prestação seja inferior.

Por fim, quando se verifica a situação onde os colaboradores têm de competir com os seus pares, por causa de recompensas monetárias, é criado um ambiente pouco saudável, com visões distorcidas da mesma realidade que no final prejudicam a organização (Meyer, 1975). Pessoalmente já me deparei com situações, na minha carreira profissional, onde existia trabalho por turnos e sistemas de bónus aos turnos atribuídos, que faziam com que no final dos turnos, fossem deixados presentes envenenados que prejudicam o turno seguinte. Esse clima de competição pouco saudável, é altamente prejudicial à performance das organizações.

Como alternativa ao bónus financeiro e recompensas extrínsecas, Meyer sugeriu um sistema onde, de forma gradual, estavam considerados aumentos salariais por boas prestações, promoções na carreira, aumento das responsabilidades atribuídas e

possibilidades de crescimento e de desenvolvimento profissional na organização (Meyer, 1975).

Apesar de todas as críticas que foram feitas na altura aos sistemas de bónus e incentivos por serem injustos, pouco objetivos em muitas tarefas, difíceis de medir de forma correta, que criavam mau estar, e uma competição pouco saudável, London e Oldham (1977) descobriram que, se organizados de forma correta, os sistemas de bónus e incentivos para grupos, conseguiam melhores resultados que sistemas de bónus e incentivos individuais. Os incentivos de grupo apresentavam a grande vantagem de fomentar o trabalho de equipa, e combater todos os problemas identificados por Meyer anteriormente.

Mayes (1978) abordou toda esta problemática numa perspetiva temporal. Nas investigações que fez para analisar os efeitos no tempo dos sistemas de recompensas na motivação, descobriu que uma pequena recompensa dada imediatamente após um comportamento que se deseja encorajado, consegue-o fazer. Isto é, conseguir que esse comportamento seja replicado mais vezes, com mais facilidade. Caso se dê uma recompensa maior, mas a um maior tempo de distância do comportamento que se quer recompensar, não é tão efetivo.

1.2.3 A Década de 80

Verificamos que desde o início da análise deste material, houve grandes e significativos passos dados. Numa apreciação mais global, posso afirmar que ao longo do tempo as recompensas extrínsecas, foram sendo desvalorizadas, tendo as intrínsecas ganho cada vez mais espaço, importância, consenso. Como verificaremos mais tarde, apesar de o mundo académico ter trazido grandes novidades nestas matérias, as organizações continuaram a ignorar esses desenvolvimentos e a manter os seus esquemas de recompensas extrínsecas. De certa forma, isso acontece até aos dias de hoje.

Até ao início da década de 80, a grande maioria dos sistemas de bónus e incentivos estava ligado às prestações individuais. Se bem que Mayes (1978) introduziu o conceito de recompensas para grupos, a grande maioria baseou as suas abordagens em esquemas individuais.

Dependendo do nível na organização assim seriam definidos os esquemas de incentivos: aos colarinhos azuis, eram atribuídos incentivos baseados na produtividade horária (por vezes, com efeitos desastrosos na qualidade), às equipas diretivas intermédias, baseados

nas prestações de produtividade dos grupos que supervisionavam, às equipas diretivas, incentivos baseados nos lucros das unidades.

Sarin e Winler (1980) fazem uma abordagem onde sugerem que os incentivos devem estar ligados a um conjunto de indicadores e não somente a um indicador isolado. No caso de haver indicadores múltiplos deverão ser atribuídos pesos diferentes a esses indicadores, mediante a sua importância. Desta forma, o grande objetivo é que sejam definidos objetivos de longo prazo, e ao mesmo tempo removendo da equação fatores que estejam fora do controlo de quem está a ser medida a performance (Sarin & Winler, 1980). No entanto, nesta abordagem foi descurada a forma como devem ser definidos os objetivos e indicadores.

Healy (1984) descobriu que quando as equipas de direção recebiam prémios baseados em lucros, que era frequente serem alteradas as regras e procedimentos contabilísticos para maximizar resultados. Aqui, é colocado o dedo na ferida, aos problemas que incorrem da teoria da agência. Os diretores como agentes que são na cadeia de valor, têm interesses próprios, que podem sobrepor aos interesses da organização. A isto, voltarei mais tarde.

Stonich (1980) sugeriu que as organizações deverão implementar sistemas de incentivos que recompensem resultados de longo prazo, e certos objetivos estratégicos em particular. Para isso usa três diferentes abordagens:

- Usar diferentes indicadores em diferentes estratégias.
- Recompensar o sucesso de longo termo através da distribuição de opções ou de ações pela equipa diretiva. Hoje é uma prática comum, o que valoriza o contributo de Stonich (1981).
- Colocar as despesas de Capex que fazem parte da estratégia de crescimento, fora dos indicadores e objetivos de medição de performance para efeito de incentivos. Desta forma, as equipas de gestão ficam sem a pressão de fazer investimentos (gastos) que apesar de serem atrativos quando pensamos no curto prazo, afetam a performance da organização no longo prazo (Stonich, 1981).

Rich e Larson (1984) desenvolveram uma abordagem sobre a importância de medir resultados de longo prazo. Descobriram com isso que as organizações tendencialmente têm métodos muito pobres e mal desenhados para medir resultados de longo termo. Na minha opinião, ainda hoje assim é. A recomendação de Rich e Larson vai no sentido de

usar métricas baseadas no EVA (Economic Value Added) para medir resultados de longo prazo (Rich & Larson, 1984).

Balkin (1988) conclui que as organizações em processo de crescimento rápido, tendencialmente usam mais métricas e indicadores de curto prazo, nos sistemas de Bónus e incentivos. No entanto, recomenda que sejam usados também indicadores, objetivos e métricas de longo prazo, com o propósito de reter talentos. O método que sugere é a distribuição de ações e de opções (Balkin, 1988).

Interessante que Kim (1990) demonstra que as organizações que usam os incentivos de longo prazo para as suas equipas de gestão têm indicadores de EPS (Earnings per Share) melhores que os da sua concorrência (que não baseia o seus sistemas de incentivos em esquemas de longo prazo).

Por volta de 1985, o interesse em fazer a ligação entre cultura, estratégia, e sistemas de incentivos vem à tona. Von Glinow (1985) encontra uma ligação forte entre a cultura das organizações e os sistemas de incentivos. Conclui que os dois se completam sendo a sua resultante muito positiva.

Se uma organização quiser alterar a sua cultura de uma forma consistente, deverá ao mesmo tempo alterar e alinhar o seu sistema de incentivos. Doutra forma o resultado não vai ser consistente (Von Glinow, 1985).

Kerr e Slocum (1987) desenvolvem uma abordagem onde dividem os sistemas de incentivos em dois grandes grupos:

- Baseados na Hierarquia, avaliação baseada na perceção de performance dos seus superiores hierárquicos (que é sempre subjetiva, como facilmente se entende).
- Baseados na Performance, uma avaliação objetiva que mede resultados e performance contra objetivos previamente definidos.

Esta abordagem teve desenvolvimentos onde destaco os de Gomez e Welbourne (1988). No entanto, estes dividem os sistemas de incentivos em mecânicos e orgânicos. Na verdade, os sistemas de incentivos mecânicos de Gomez e Welbourne “casam” com os baseados na performance de Kerr e Slocum (1987), e os orgânicos “casam” com os hierárquicos.

Kanundo e Mendonça (1988) acabam por contrariar a tendência da década e criticar as equipas de gestão e as organizações que estão a mover-se de forma exagerada dos fatores de motivação extrínsecos para os intrínsecos. Afirma que com isto se perde a aderência com a realidade. Estes autores referem que com tudo isto (o uso excessivo de

motivadores intrínsecos para atribuir incentivos), perde-se a noção de qual o retorno palpável que as organizações têm dos bónus que pagaram.

Interessa agora recuar a 1946 quando foi feito o primeiro inquérito sobre motivação no trabalho. Os colaboradores como prioridades indicaram: reconhecimento, segurança no emprego, bons salários.

Em 1981, o mesmo inquérito foi feito e as referidas prioridades foram projetos apelativos. A segurança no trabalho e os bons salários estavam bem mais abaixo na lista.

Foi feita a mesma pergunta às equipas de gestão e diretivas, nestes dois inquéritos. Em ambos, com um intervalo no tempo de quase quarenta anos, as respostas foram iguais: segundo as equipas de gestão, aquilo que os seus colaboradores mais valorizam era um bom salário, a segurança no trabalho, e eventuais promoções. Isto mostra o quão distantes estão os pensamentos de uns e de outros. Mostra como os motivadores intrínsecos são desvalorizados pelos gestores e apreciados pelos colaboradores (Kovak, 1987). Kovak sugere que os gestores recompensam outros exatamente da mesma forma como eles gostariam de ser recompensados. Muitos gestores atribuem recompensas que minimizem o contacto pessoal com os avaliados. Estudos mostram que aqueles que olham para o dinheiro como motivador são as pessoas que fazem parte das menos qualificadas, com piores salários ou carreiras jovens. A grande maioria dos colaboradores, no entanto, valoriza mais os motivadores intrínsecos, referindo também a importância dos incentivos não monetários (Kovach, 1987).

1.2.4 A Década de 90

Neste processo surpreendente de melhoria contínua nas abordagens aos sistemas de bónus e incentivos, a década de 90 abordou outras valências, outras realidades, outras competências, até aí não estudadas. Nesta década, e como consequência de práticas de liberalismo (por muitos consideradas polémicas, mas que marcam os nossos dias até hoje), incitadas por Margaret Thatcher, e Ronald Regan, na década de 80, e com um contributo forte de Gorbatchov e do Papa João Paulo II, que em muito contribuíram para o abandono do Marxismo. Na última parte da década de 80 e na de década de 90, iniciou-se um processo, hoje chamado de Globalização. O mundo académico, naturalmente acompanhou esta tendência, e começou a ser estudada a implementação de

sistemas de bónus e incentivos de forma global (sem fronteiras, e para diferentes culturas: o Capital não tem Nacionalidade).

Interessa agora recuar ao trabalho do sociólogo Holandês Geert Hofstede, que em 1973 desenvolveu um índice onde analisou cinco características, para as mais diversas culturas espalhadas pelo mundo. Assim, analisou:

- **Poder:** Trata-se de uma abordagem que mede a forma como os diferentes países e culturas, aceitam, na sociedade (família, trabalho, instituições, organizações), uma distribuição de poder mais ou menos equitativa. Quando este índice é elevado, as sociedades são paternalistas e autocráticas. Todos têm esta noção, sendo esta a prática comum. Se este índice for baixo, as sociedades são mais participativas, os colaboradores estão mais dispostos a dar a sua contribuição de uma forma transparente. Este índice reflete sobretudo a perceção que as pessoas de uma dada cultura de como está distribuído o poder.
- **Individualismo vs Coletivismo:** Trata-se de estudar se num dado País existe a cultura do “eu”, ou a cultura do “nós”. Em sociedades individualistas, é colocada uma grande pressão nos objetivos pessoais e nos direitos individuais. Nas sociedades, mais individualistas é também esperado que cada um resolva os seus problemas. Em sociedades mais coletivistas (palavra sem qualquer significado político, neste contexto de aplicação), são valorizados os grupos, ou organizações, sendo as decisões dos indivíduos tomadas, em função destes.

Índice de Incerteza: Reflete sobre a forma como os membros de uma dada cultura reagem à incerteza e à ambiguidade. Em culturas onde se vê a incerteza de uma forma adversa, tendem a ser mais emocionais. Tentam minimizar as ocorrências de fenómenos desconhecidos ou incertos, criando regras, leis regulamentos, e com muita prudência. Por outro lado, em culturas onde se aceita a incerteza, as pessoas sentem-se mais confortáveis em situação não estruturadas, ambientes de mudança, perante a incerteza. Nestas culturas existem tão poucas regras quanto o possível, e as pessoas são muito mais pragmáticas, aceitando melhor a mudança.

Machismo vs Feminismo: Trata-se da distribuição de regras, papéis e emoções entre sexos. Nas culturas masculinas, valores como o materialismo, ambição, poder, assertividade e competitividade são mais valorizados. Por sua vez, nas culturas femininas, é dado mais valor às relações, e à qualidade de vida. Nas culturas masculinas é dada muito mais importância às regras e papéis que cabem a cada um dos géneros sexuais. Nas culturas femininas, existe uma maior partilha de valores

entre géneros, mais modéstia e mais preocupação. Como resultado de certos tabus, sobre géneros sexuais nalgumas culturas (em particular, nas culturas masculinas), a terminologia utilizada por Hofstede (machismo vs feminismo) foi alterada por muitos para “Quantidade de vida” vs “Qualidade de Vida”.

Longo Prazo (vs Curto Prazo): Também com a designação de “Dinamismo de Confúcio”. Descreve o comportamento das sociedades numa perspetiva de horizonte temporal. Sociedade focadas no longo prazo, valorizam muito mais o futuro. Estas culturas estão orientadas para recompensas pragmáticas, para a persistência, capacidade de adaptação. Nas sociedades ou culturas onde se valoriza mais o curto prazo, os valores promovidos estão relacionados com o passado e com o presente. Aqui valoriza-se a estabilidade, o respeito pela tradição, reciprocidade e cumprimento das obrigações sociais.

Gomez-Mejia e Welbourne (1991), usando como base o trabalho de investigação de Hofstede’s, estudaram a adaptação dos sistemas de incentivos, às mais diferentes culturas. A mensagem dos académicos é que os sistemas de bónus e incentivos não são nenhuma solução “chave na mão”, que pode ser aplicada de igual forma em todo o mundo. Dependente da cultura, assim poderá haver uma melhor aceitação de um sistema, em detrimento do outro.

Assim, Gomez-Mejia e Welbourne (1991), concluíram que em países onde o “poder e a hierarquia” faz parte da cultura, os sistemas de incentivos devem ter um cariz mais individual.

Em Países onde a cultura é mais participativa, os sistemas de incentivos devem ser ou de partilha de lucros ou de grupo.

Em Países onde o Individualismo é valorizado, as organizações devem usar sistemas de recompensa extrínsecos e individuais. Em Países “coletivistas” (sem qualquer significado Político), as recompensas devem ser intrínsecas, e premiar os esforços do grupo.

Em Países onde a incerteza não é bem-vinda, os incentivos não devem sofrer influência do poder discricionário de um diretor, estando sim procedimentados. No caso de a cultura conviver bem com a incerteza, os incentivos, em forma de bónus, podem ficar sobre o poder do diretor ou supervisor.

Em Países onde se vê uma tendência ou para ser machista ou feminista, os sistemas de incentivos devem ser adaptados ao género (ainda mais acentuado em Países machistas).

Em Países onde o fenómeno sexista não está presente, os sistemas de incentivos devem ser transversais ao género.

Numa outra linha de pensamento, Gupta e Singhal (1993) descobriram que em organizações onde a criatividade e a inovação são críticas, o uso de recompensas não monetárias, tem um efeito muito mais positivo do que as monetárias. Consideram que é altamente motivador e com excelentes resultados, dar aos colaboradores tempo e espaço para crescer, apoio ao envolvimento no trabalho, permitir que os empregados usem parte do seu tempo para projetos pessoais, terem o poder de escolher a equipa e os colegas que os vão acompanhar num dado projeto. Bónus monetários, a existirem, só se forem pequenos e simbólicos. O foco do empregado deverá ser na criatividade e não em prémios monetários.

As constatações Gupta e Singhal (1993) vão também no sentido de evitar as promoções de carreira para criativos. Por vezes, perde-se um bom criativo e não se ganha um bom diretor. Em vez de promoções, oferecer antes mais autonomia, bolsas de investigação, tempo para projetos pessoais. Desta forma, é conseguida mais motivação, resultados, e retenção de talentos.

Nelson (1995), na sua abordagem, também chegou a resultado parecido. Concluiu que as recompensas não monetárias fazem sentido económico. Não custando muito às organizações, têm uma influência semelhante às monetárias. Nelson explica na sua abordagem, que as recompensas não monetárias devem obedecer a regras semelhantes às das recompensas monetárias. Por isso, é necessário algum tipo de enquadramento que vincule o sistema de incentivos, à estratégia da organização e também que esteja alinhado com determinadas medidas estratégicas, de modo a não parecer aleatório. Nelson (1995) defende que cada vez mais se devem encontrar caminhos alternativos aos monetários, para recompensar colaboradores.

Bento e White (1998) verificaram que ao desenhar um sistema de incentivos, dele devem fazer parte os valores dos colaboradores que vão ser avaliados. Caso um sistema de incentivos, encoraje a um dado comportamento que vai contra os valores da pessoa avaliada, vai desacreditar o sistema, criar revoltas, criar mau estar.

1.2.5 O Século XXI

No Século XXI, e após a longa jornada onde assistimos a um desenvolvimento surpreendente das teorias de como motivar uma organização a atingir melhores resultados, usando para isso sistemas de bónus e incentivos, e onde cada vez mais variáveis são adicionadas na equação, as surpresas continuam. Nas novas abordagens, a estratégia das organizações é uma nova variável adicionada. Isto é, a forma como garantir uma ligação sólida entre os sistemas de incentivos e as estratégias das organizações.

Assim, Boyd e Salim (2001) estudaram as organizações fora dos EUA e descobriram uma forte ligação entre os sistemas Norte Americanos e os não Norte Americanos, no que diz respeito a adequação dos sistemas de bónus e incentivos e estratégia.

A descoberta foi que estratégias empresariais de crescimento fazem um maior uso dos sistemas de incentivos do que as empresas com uma estratégia de prospeção que baseiam os seus sistemas em bónus financeiros. O elemento de hierarquia foi por eles investigado e descobriram que as estratégias de crescimento usam bónus financeiros consideráveis para a direção de topo.

Pelo facto dos resultados serem semelhantes, quer fora quer dentro dos EUA, levou-os a considerar que a ligação entre sistemas de incentivos e estratégia é global e transversal a todas as organizações, independentemente de questões fronteiriças.

Chenhall e Langfield-Smith (2003) abordaram e demonstram que sistemas de incentivos baseados na distribuição e partilha de ganhos, em empresas de manufatura, têm um resultado muito positivo, sobretudo por que reforçam a confiança entre a companhia e todos os seus colaboradores. Tudo isto, se for feito de forma transparente.

Bassett-Jones e Lloyd (2005), revisitaram a mítica abordagem de Herzberg, e concluíram que os motivadores intrínsecos têm um valor e uma força superiores aos extrínsecos. Ao investigar o que é que faz os colaboradores apresentarem ideias e sugestões, no seu local de trabalho, concluíram, que os motivadores intrínsecos são os principais responsáveis. No entanto, descobriram uma diferença face à abordagem de Herzberg: que o reconhecimento por parte dos superiores hierárquicos, já não era um motivador intrínseco. A falta de reconhecimento é um fator de insatisfação, mas o reconhecimento em si, não causa satisfação. Como tal, tem as características de um motivador extrínseco (Bassett-Jones & Lloyd, 2005).

Drake, Wong e Salter (2005) estudaram a ligação entre o “*empowerment*”, motivação e performance.

Nesta abordagem, o *empowerment*, por eles considerado um motivador intrínseco, tinha as seguintes componentes (Thomas & Velthouse, 1990):

- Significado: que valor, dá o colaborador à tarefa ou projeto.
- Competência: se o colaborador tem confiança nos seus conhecimentos, para ser bem-sucedido no projeto.
- Escolha: se o Colaborador tem a possibilidade de escolher o projeto onde vai trabalhar, ou a forma como este se vai organizar.
- Impacto: se o colaborador acredita (ou não), que o projeto que tem em mãos, irá ajudar a organização a cumprir com os seus objetivos.

As suas descobertas foram (Drake, Wong, & Salter, 2007):

- Um processo de feedback, por parte dos superiores, contendo dados financeiros tem um efeito positivo, na perceção de impacto, mas não tem efeito na perceção de competências.
- Recompensas baseadas em performance, não tem efeito na perceção de “impacto”, tem um efeito positivo na motivação, e um efeito negativo na perceção de “competências”.
- A perceção de impacto tem um efeito positivo na motivação (mas só no caso do impacto ser muito elevado).
- As “competências” não têm efeitos na motivação
- A motivação tem um efeito muito positivo na performance.

Ariely, Gneezy, Loewenstein e Mazar (2009) demonstraram que recompensas monetárias elevadas, podem levar a piores resultados no que diz respeito a projetos ou tarefas menos mecânicas e mais cognitivas.

Os autores referem a teoria Yerkes- Dodson, onde é referido que existe um ponto ótimo de “estimulação”, que terá como resultado a melhor performance possível. “Estimulação” ou acima ou abaixo desse ponto irá fazer com que a performance piore: Se a estimulação for baixa, causa o desinteresse, se for alta demais coloca demasiada pressão.

Existem vários testes realizados quer na Índia quer nos EUA, onde foi solicitado aos participantes para realizarem tarefas, mediante a promessa de uma recompensa monetária.

As conclusões foram que, no caso de tarefas mecânicas, as maiores recompensas levam a melhor desempenho. No caso de tarefas cognitivas, quanto maior a recompensa pior era o desempenho (Ariely, Gneezy, Lowenstein, & Mazar, 2009).

Um dos trabalhos mais surpreendentes do século XXI, no que diz respeito a valorização de motivadores intrínsecos vs extrínsecos, foi desenvolvido por Daniel Pink, em 2009. Este apresenta de uma forma muito estruturada, um jogo, chamado de Problema da Vela, que foi realizado pela primeira vez, em 1945, por o Psicólogo, Karl Duncker (referido por Daniel Pink, 2009). Este problema consiste em entregar aos avaliados uma caixa cheia de tachas, uma caixa de fósforos e uma vela sendo o desafio o de prender a vela à parede, acende-la garantido que não cai nem um único pingo de cera para o solo, após a vela estar acesa.



Figura 4: “The Candle Problem”, de Karl Duncker, 1945

Fonte: <http://marilynburgess.com/tag/motivation/>

A solução para este desafio passa por superar a fixação funcional e mecânica, pensado de forma mais abrangente e cognitiva. Em média, este exercício era resolvido em 10 minutos. A solução está abaixo, e pode verificar-se que o superar a fixação funcional, é o de deixar de considerar a caixa como um recetáculo de tachas, mas sim como útil para o desafio:

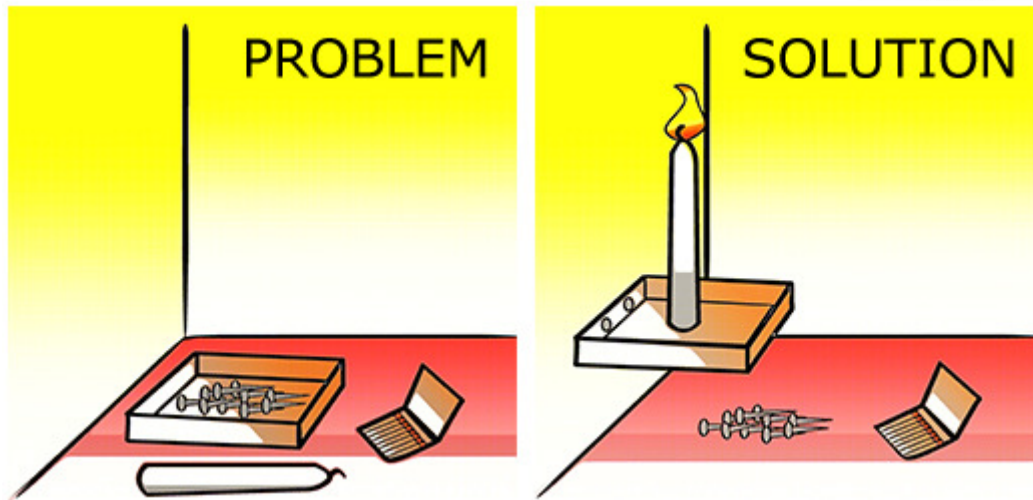


Figura 5: “The Candle Problem”, de Karl Duncker, 1945

Fonte: <http://news.medill.northwestern.edu/chicago/news.aspx?id=141091>

Posteriormente, este problema da vela foi desenvolvido por Sam Glucksberg, da Universidade de Princeton, EUA, de forma a mostrar o poder dos incentivos, (citado por Daniel Pink, 2009).

Glucksberg juntou vários participantes e enquanto a um dos grupos pedia para dar o seu melhor, simplesmente para estabelecer em quanto tempo a tarefa poderia ser feita, ao outro grupo ofereceu dois incentivos monetários estratificados: um incentivo caso ficassem nos 25% melhores tempos, e um incentivo ainda maior caso fossem os melhores, de sempre.

A conclusão desta experiência foi surpreendente: o grupo incentivado, monetariamente, foi em média 3, 5 minutos MAIS LENTO que o não motivado (referido por Daniel Pink, 2009).

A razão para tal acontecer, é que, para tarefas mais cognitivas e que obrigam a pensamento lateral, os incentivos financeiros bloqueiam a criatividade, e cegam o pensamento (referido por Daniel Pink, 2009). Aliás, Slater (1980) afirmou: “*Getting people to chase money . . . produces nothing but people chasing money. Using money as a motivator leads to a progressive degradation in the quality of everything produced.*”

O que é ainda mais inesperado é que a experiência de Glucksberg foi repetida de forma insistente ao longo de 40 anos, e em diferentes geografias, tendo sido os resultados os mesmos: Para tarefas mais cognitivas, a lógica de “se fizeste isto, recebes aquilo”, não só não funciona, como até piora os resultados.

Glucksberg desenvolveu também uma experiência semelhante à anterior mas onde o problema foi colocado de uma forma diferente:

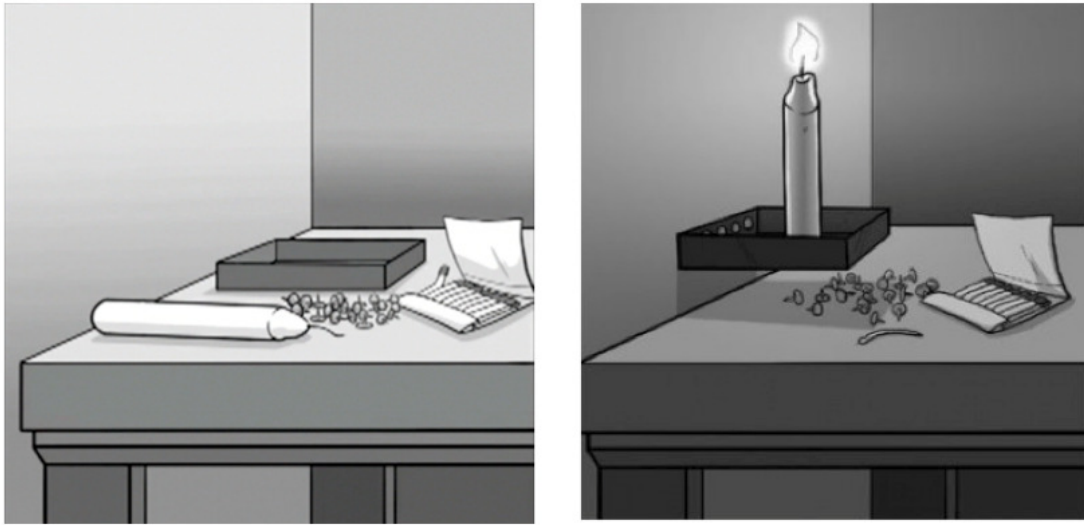


Figura 6: “The Candle Problem”, de Karl Duncker, 1945

Fonte: http://2012e.igem.org/Team:Arizona_State_E/Candle

A diferença está que as tachas estão FORA da caixa, sendo desta forma a caixa identificada como sendo parte do desafio.

As premissas do jogo foram as mesmas (um grupo incentivado monetariamente e outro não). Desta vez os resultados foram completamente diferentes: os grupos incentivados tiveram um desempenho muito melhor que os não incentivados. A justificação, prende-se com o facto de este jogo ser mais mecanicista e menos cognitivo. Segundo Pink, isto pode inferir que os incentivos monetários funcionam para algum tipo de tarefas, desde que elas sejam simples, objetivas, mecânicas, com regras definidas e um objetivo claro a atingir (Pink, 2009). As recompensas financeiras segundo Pink limitam o nosso foco de interesse e concentram a nossa mente, sendo por isso eficientes em tarefas relativamente simples, onde não é necessário o pensamento lateral.

Também de referir a experiência que Dan Ariely, Uri Gneezy, George Loewenstein, e Nina Maza (Julho, 2005), realizam com estudantes do MIT. Esta experiência foi encomendada e suportada pelo FED, Norte-americano. Nesta experiência foram dados vários jogos a alunos do MIT, que implicam usar ou criatividade, ou capacidade de concentração, ou capacidades motoras. Ofereceram aos alunos três níveis de recompensa, tendo em conta o desempenho:

- Recompensa pequena.
- Recompensa média.

- Recompensa grande.

O resultado foi claro, e não deixou margem para dúvidas. No caso de as tarefas serem simples e mecânicas, os sistemas de recompensas monetárias tinham um efeito positivo, e funcionavam como era esperado, quanto maior o pagamento, melhor o desempenho (Ariely et al., 2005). Mas quando a tarefa exigia capacidades cognitivas, mesmo que rudimentares, as maiores recompensas levaram ao desempenho mais fraco (Ariely et al., 2005).

O resultado foi de tal forma imprevisto, até mesmo para os investigadores, que estes colocaram a hipótese de haver algum efeito cultural, ou ligação ao nível de vida. Por isso, decidiram repetir o teste, desta vez, na Índia, em Madurai, onde o padrão de vida é inconfundivelmente mais baixo. Em Madurai, por o nível de vida ser baixo, poderia acontecer que as pessoas valorizassem mais as recompensas monetárias. O resultado foi basicamente o mesmo. Em oito das nove tarefas examinadas, aqueles com maiores recompensas tiveram os piores resultados (Ariely et al., 2005).

Voltando ainda a Daniel Pink, este refere que a LSE (London School of Economics), em 2009, analisou 51 estudos de sistemas de recompensas por desempenho nas empresas. As conclusões foram as mesmas citadas anteriormente:

“We find that financial incentives, can result in a negative impact in overall performance” (Dr. Bernd Irlenbusch, London School of Economics, 2009).

Como tudo isto, a abordagem de Pink vai no sentido de serem cada vez mais valorizados os motivadores intrínsecos, e que estes funcionam melhor, que o desempenho das organizações se for criado o ambiente, para fazermos o que gostamos, o que achamos interessante, o que valorizamos, o que faz parte de algo que consideramos importante. Para tal os sistemas de motivação devem ser sim baseados em 3 pilares:

- Autonomia: O desejo de orientar a nossa própria vida.
- Domínio: O desejo de ser cada vez melhor em algo que importa.
- Propósito: O desejo de fazer o que fazemos, ao serviço de algo maior, e que não se cinge apenas a nós.

Estes são os três pilares que Pink considera serem fundamentais em empresas de século XXI, onde as tarefas cognitivas são cada vez mais relevantes. As tarefas mais mecânicas, podem ser *“outsourced”*; feitas por *software* informáticos, por máquinas ou

robots. Pessoalmente subescrevo estas abordagens, mostrando o percurso profissional, que são bem verdadeiras.

Galanou, Georgakopoulos, Sotiropoulos e Dimitris (2010) descobriram que a gestão de topo valoriza mais os motivadores extrínsecos. No entanto, os motivadores intrínsecos são mais importantes em todos os outros níveis hierárquicos da organização.

Finalmente, Vilhjálmsson (2010), numa investigação semelhante à realizada por Kovach (1987), conclui que os motivadores intrínsecos são mais valorizados pelos colaboradores que os extrínsecos.

Na sua investigação, o motivador extrínseco mais apreciado é o de colaborar em projetos interessantes. O receber um bom salário vem em 11º lugar, e possibilidade de ganhar mais, trabalhando também mais, vem em 27º lugar,

1.3 Perspetiva holística da abordagem Histórica

De forma clara é possível detetar uma tendência, se olharmos para esta abordagem histórica como um todo. É possível verificar que, ao longo da história, se assistiu a um fenómeno, pelo menos no mundo académico e da investigação, onde os fatores de motivação extrínsecos foram sendo sucessivamente desvalorizados, sendo dada importância crescente aos motivadores intrínsecos.

Também de forma clara, é possível verificar que o mundo mudou muito no último século, e ainda mais depois dos anos 80.

Partimos de uma revolução industrial, onde a massificação da produção, de produtos, e de os fazer chegar a todos, foi uma realidade.

Passamos por duas grandes guerras.

Passamos por fenómenos de começar a valorizar a qualidade (após o mercado estar inundado com produtos feitos em massa), posteriormente, por uma valorização da responsabilidade civil sobre os produtos, e mais recentemente sobre a responsabilidade social e ambiental de quem os produz.

Passámos por um aumento do nível de vida, à escala planetária, como nunca se viu. Por isso, preocupações antigas foram abandonadas (mais ligadas a motivações extrínsecas) e novas foram abraçadas como o bem-estar, a auto estima, o propósito da coisa, o sentido de “fazer parte” de algo maior que nós. Por isso, se assiste a grupos preocupados, ou com a proteção de certas espécies animais, com o ambiente, com a responsabilidade social das organizações, com direitos humanos, assiste-se a um inúmero número de

petições à escala mundial, onde se pode verificar que as preocupações de hoje em dia nada tem que ver com as preocupações de há um século atrás.

Na minha opinião, a evolução da forma como os sistemas de incentivos e os fatores de motivação se desenvolveram no mundo académico e de investigação, acompanharam a evolução mundial, de uma forma incrivelmente rápida.

Nesta perspetiva histórica, interessa lembrar alguns marcos importantes, para demonstrar esta tendência. Tudo começou com a dupla, Ford e Taylor. Estes só consideravam motivadores extrínsecos, o que fazia todo o sentido na altura.

Destaca-se depois a primeira abordagem de Mayo, com o seu trabalho realizado na Western Electric Company, em Hawthorne, nos Estados Unidos, onde se levantam suspeitas que existem outro tipo de motivadores a ser estudados. Recordo que o trabalho era para verificar a influência da iluminação na produtividade, e que verificou que o facto de ouvir e falar com as pessoas, contribuía mais para o seu aumento.

Os incontornáveis, Maslow e Herzberg, foram na minha opinião peças chave em todo este processo. Foram eles que, de forma aberta, falaram de motivadores intrínsecos e extrínsecos, e de forma científica colocaram uma teoria estruturada, universalmente aceite, em cima da mesa. Estes dois autores tiveram uma influência tremenda em todos os desenvolvimentos académicos posteriores.

Existem depois muitos outros que fizeram trabalhos notáveis (Vroom, Galbraith, etc), mas importa valorizar os trabalhos de Deci e de Meyer pelo contributo que deram à valorização dos contributos da motivação intrínseca.

Sempre em crescendo, chegamos a este século XXI, tendo os motivadores intrínsecos no topo da lista, como grandes contribuintes para os resultados. Chegamos também ao século XXI com a grande maioria dos sistemas de bónus e incentivos, em uso nas empresas, baseados em motivadores extrínsecos. É surpreendente este desencontro.

Neste século XXI, existem duas abordagens que considero notáveis: a de Daniel Pink, e a abordagem dos professores Dan Ariely, Uri Gneezy, George Loewenstein, e Nina Maza, em trabalhos de pesquisa financiados pelo Federal Reserve Bank de Boston. Estes mostram de forma clara, e através da ciência, que para certas tarefas, um incentivo maior significa um pior desempenho. Isto é, que um fator de motivação extrínseca, que no passado se julgava que poderia ser menos motivador e conduzir a desempenhos não tão bons como os motivadores intrínsecos, na verdade faz bem pior que isso. Na verdade, este tipo de motivador faz piorar o desempenho.

Se olharmos só para os extremos, ignorando tudo o que se passou, no meio, verificamos que passamos de uma situação, à cem anos atrás, onde só os motivadores extrínsecos eram considerados (e que eram eficientes para o tipo de tarefas realizadas na altura), para uma outra realidade onde os motivadores extrínsecos causam um pior desempenho (para o tipo de tarefas realizadas na atualidade).

Para isso, terá sempre de se contar com a reação da teoria da agência, e com uma eventual reação negativa de elementos que sintam que lhe estão a “roubar dinheiro”. É claro que apesar da crise mundial, estar a colocar uma pressão negativa, na generalidade das economias atuais, acredito que esta situação durante um pouco menos ou um pouco mais, é circunstancial, e que o curso da história seguirá. Que irá continuar a haver uma melhoria contínua do nível de vida, a nível global. Isto fará com que seja mais fácil a implementação de sistemas de bónus e incentivos, baseados em motivadores intrínsecos. Se bem que a ciência já demonstrou que os motivadores intrínsecos são mais eficientes, é natural haver um certo “delay” na implementação desta nova abordagem na vida real, por se tratar de uma matéria muito sensível.

Vamos ver se o estudo de caso empírico, demonstra e valida que assim é, ou se teremos um outro resultado que, a acontecer, será igualmente surpreendente

Capítulo II – Metodologia

2.1 Contextualização da pesquisa

Neste estudo de caso, a primeira dificuldade encontrada, ao tentar estudar de forma profunda esta matéria (ligação entre sistemas de bónus e incentivos, motivação, e teoria da agência), foi o “tabu” por parte da organização TNG. Na primeira abordagem, sobre o propósito de estudar a matéria em causa, a primeira reação foi positiva. Mas após alguma discussão mais aprofundada sobre o método, foram verificadas muitas reações defensivas. Quando se pretendeu colocar em discussão sistemas de bónus e incentivos, como motivadores que dão resultados palpáveis para as empresas, as reações foram demasiado prudentes, havendo demasiado receio, por parte dos Agentes de topo. Como foi dito, “você quer abrir uma caixa de Pandora, e os resultados podem ser imprevisíveis, na organização, deixando a nu, feridas difíceis de sarar”. De certa forma, este tipo de reação já infere, sobre os problemas de agência que os sistemas mais comuns de bónus e incentivos apresentam.

Entre o que me foi referido como principais problemas (as tais feridas difíceis de sarar), que poderiam surgir foram:

- Criação de mau estar generalizado ao falar de sistemas de bónus.
- Críticas à perceção de justiça do sistema em vigor.
- Críticas a supervisores e chefias intermédias.
- Clivagem entre aqueles que recebem bónus e os que não recebem.
- Invejas entre o grupo de pessoas que recebem bónus, por uns receberem mais que outros.
- Críticas por o bónus ser substancialmente mais elevado para as chefias.
- Problemas entre turnos, em empresas que assim trabalham, por existirem prémios de área, e haver turnos que contribuem menos, ou que utilizam técnicas pouco éticas para se destacarem.
- O facto de trazer para a mesa esta discussão iria também trazer problemas a nível de salários em geral.
- O facto de o momento não ser bom, pois pela crise do País, não houve aumentos nos últimos anos, estando a organização com um certo mau estar quanto a política de compensações em geral.

As dificuldades culturais encontradas foram um entrave à pesquisa qualitativa, contudo, de certa forma elas validam a importância de correlacionar, quer neste trabalho, quer em trabalhos futuros, os sistemas de bônus e incentivos e motivação com a teoria da agência, aparentemente fortemente presente, pela reação verificada nos agentes.

2.2 Análise Qualitativa

Neste tipo de processo de investigação existem duas grandes abordagens: a hipotético-dedutiva e a hipotética-indutiva. A primeira valoriza o papel da teoria, nos primeiros momentos da pesquisa. A pesquisa empírica subordinada à construção prévia da problemática e do modelo de análise, desenrola-se sob o signo das questões, dos conceitos e, sobretudo, das hipóteses diretoras.

A abordagem indutiva valoriza a observação e a experiência empírica. O enquadramento teórico é flexível e aberto e as teorias corporizam-se à medida que a investigação vai avançando.

Por esta triangulação (Bônus / Motivação / Agência) estar pouco explorada, e não haver na literatura revista, bases sólidas que a relacionem, vai ser aqui privilegiada, a abordagem qualitativa, mais próxima da indutiva, e com maior grau de liberdade, por ser basear na observação e experiência empírica. O estudo qualitativo é caracterizado por questões de partida, que são questões abertas acerca do fenómeno.

Assim, a decisão nesta metodologia qualitativa foi a de realização de entrevistas. A entrevista, como afirmou Ruquoy (1997) permite uma análise direta das atitudes, valores e percepções dos indivíduos. Ao contrário do inquérito por questionário, os métodos de entrevista caracterizam-se por um contacto direto entre investigador e seus interlocutores (Quivy & Campenhoudt, 1992). As entrevistas são particularmente úteis na análise do sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais se veem confrontados. As suas principais vantagens estão associadas ao grau de profundidade das informações recolhidas, à flexibilidade e à fraca diretividade desta técnica, que assim permite recolher os testemunhos dos entrevistados, respeitando os seus próprios quadros de referência, a sua linguagem (Quivy & Campenhoudt, 1992: 195).

Com o objetivo de desenvolver um questionário sólido foi realizada uma revisão de literatura, sobre outros questionários usados em estudos tão semelhantes quanto o

possível. Verificou-se que os mais relevantes, para o propósito em estudo foram inquéritos baseados no OCQ (Organisational Commitment Questionnaire).

No entanto, e tendo com conta, os propósitos deste estudo de caso, revisitou-se o capítulo qualitativo dos questionários de Herzberg, que deram origem à teoria dos dois fatores (Herzberg 1959). Trata-se de um guião de 14 perguntas, robusto e validado e que serve os propósitos do estudo, com muitas pequenas alterações. Será adicionada uma pergunta ao guião original que será: “Acha que os Bónus contribuem para uma maior motivação dos colaboradores e consequentemente a uma melhor performance?”

Este conjunto de 15 questões irão servir de base às entrevistas que serão feitas a dois grupos de colaboradores diferentes: um primeiro grupo que recebe atualmente bónus; um segundo grupo que não o recebe.

2.2.1A Análise Qualitativa de Herzberg

Herzberg, quando desenvolveu a teoria dos dois fatores, verificou que a maioria dos estudos que existiam até à data eram de natureza quantitativa, baseados em inquéritos e em observação (Herzberg et al 1959). Ao desenvolver a teoria, o autor, considerou vários métodos de abordagem: Inquéritos, observação e entrevistas. Segundo este, os inquéritos davam uma perspetiva muito limitada acerca dos sentimentos do colaborador sobre o seu trabalho; Herzberg rejeitou a observação, devido ao efeito revelado pelos estudos de Hawthorne (já abordados neste trabalho), que demonstraram que o simples facto de observar, tem influência no comportamento do colaborador, por este sentir que lhe estão a dar importância (Wesley K, 2012).

Assim, Herzberg defendeu o valor das entrevistas, como fonte para a análise qualitativa, na investigação da motivação dos colaboradores evitando o efeito de Hawthorne.

A abordagem de pesquisa de Herzberg foi precursora dos caminhos que as pesquisas qualitativas iriam seguir, particularmente a “*Grounded theory*”, popular entre os investigadores do presente século (Wesley, 2012). Originalmente desenvolvida por Barner Glaser e Anselm Strauss (1967), a “*Grounded theory*” afirma que as teorias devem ser baseadas em dados de campo, ações, interações e processos sociais com as pessoas (Creswell 2007, p63, citado por Wesley em 2012).

Herzberg considerou que a melhor abordagem para a sua pesquisa, seria a de escolher as categorias a analisar, durante a investigação, não as definindo previamente. As categorias significativas vão-se destacar através da matéria empírica que se desenvolve

durante a realização do estudo (Herzeberg et al, 1959). A pergunta central do trabalho de Herzberg foi:

“Pense num período onde se sentiu extraordinariamente bem ou extraordinariamente mal, acerca do seu trabalho, tanto no emprego atual, como num emprego passado Por ter sido um sentimento de curta ou de longa duração. Conte-me o que aconteceu”.

Para responder a esta pergunta, de forma semiestruturada, Herzeberg desenvolveu um guião de 14 perguntas (Herzeberg et al, 1959):

1. À quanto tempo aconteceu?
2. Quanto tempo durou a sensação? Consegue descrever especificamente o que é que mudou quando a sensação teve início? Quanto é que esse efeito desapareceu?
3. O que aconteceu foi típico, do que estava a acontecer na altura?
4. Pode especificar, em concreto o que é que o fez sentir daquela forma, na altura do sucedido?
5. O que é que esse acontecimento significou para si?
6. As sensações porque passou, fizeram com que alterasse o seu comportamento perante o trabalho? Como? Quanto tempo durou o efeito?
7. Pode-me dar um exemplo concreto de como a sua entrega ao trabalho foi afetada? Durante quanto tempo?
8. O que lhe aconteceu, afetou pessoalmente de alguma forma? Durante quanto tempo? Alterou a sua forma estar com outras pessoas, seus amigos, família, por isso? O seu apetite, sono, saúde foram afetados?
9. O que aconteceu afetou a forma de como se sente a trabalhar na empresa ou fez com se sentisse bem ou mal, com as ocorrências em si e não com a empresa?
10. As consequências do sucedido afetaram a sua carreira? Como?
11. As consequências do sucedido afetaram a forma como observa a sua profissão? Como?
12. Em que grau os seus sentimentos (bons ou maus) foram afetados por esse episódio? Classifique entre 1 e 21, onde 1 é pouco, 12,13 a média, 21 muito.
13. O episódio que descreveu pode repetir-se, pelas mesmas razões e com o mesmo efeito? No caso de a resposta ser não, descreva as alterações que

aconteceram, e que levam a que os seus sentimentos e ações sejam diferentes hoje, em comparação com o passado.

14. Quer acrescentar alguma coisa sobre a sequência de eventos, que descreveu? O que é que achou desta entrevista? Quer fazer algum comentário sobre esta entrevista, ou sobre esta investigação?

Como este conjunto de perguntas Herzberg esperava capturar a essência do fenómeno motivação, através da descrição e perspectiva dos participantes (Creswell 2007, citado por Wesley em 2012). *“We don’t have to tell our friends whether we are happy or unhappy; the nature of our feelings emerges from the welder of details. It can be inferred from the composite pictures of anecdotes, passing comments and feeling tones”* (Herzberg, 1959, p 26).

De forma a ter um correto tratamento das respostas. Herzberg desenvolveu um sistema de codificação que chamou de FAE (Factors-Attitude-Effects) (Herzberg, 1959). Os dados das entrevistas foram catalogados em três categorias principais: 1) Fatores principais (relacionados com ocorrências objetivas relacionadas com a atitude); 2) Fatores secundários (relacionados com “as razões” que justificam os sentimentos, face a uma dada ocorrência); 3) Efeitos (relacionados com atitude, mas com níveis comportamentos que não podem ser associados à produtividade ou relações interpessoais). A partir destas 3 categorias maiores, Herzberg identificou temas comuns passíveis de se enquadrar de forma consistente em subcategorias específicas (Creswell e Plano Clark, 2011, citado por Wesley em 2012). Assim, as subcategorias (fatores) consideradas por Herzberg foram:

Tabela 1: “ Frederick Herzberg comparison of satisfiers and dissatisfiers (Herzebeg One more time, How to motivate your employees? 1968 p91)

Sub-categoria	Reação (estudo de Herzeberg)
Reconhecimento	Satisfação
Realização	Satisfação
O trabalho em si	Satisfação
Responsabilidade	Satisfação
Desenvolvimento	Satisfação
Crescimento	Satisfação
Políticas da Companhia	Insatisfação
Supervisão	Insatisfação
Relacionamento com o Supervisor	Insatisfação
Condições de Trabalho	Insatisfação
Salário	Insatisfação
Relacionamento com colegas	Insatisfação
Vida pessoal	Insatisfação
Relacionamento com subordinados	Insatisfação
Status	Insatisfação
Segurança	Insatisfação

De acordo com a frequência do aparecimento dos fatores acima, no guião da entrevista, em boas ou em más experiências, Herzberg atribui a esse mesmos fatores à motivação à satisfação ou insatisfação (Fatores Motivacionais e Higiénicos), (Herzberg 1968) A seguinte figura representa o trabalho de Herzberg (Harvard Bussiness School, 2003)

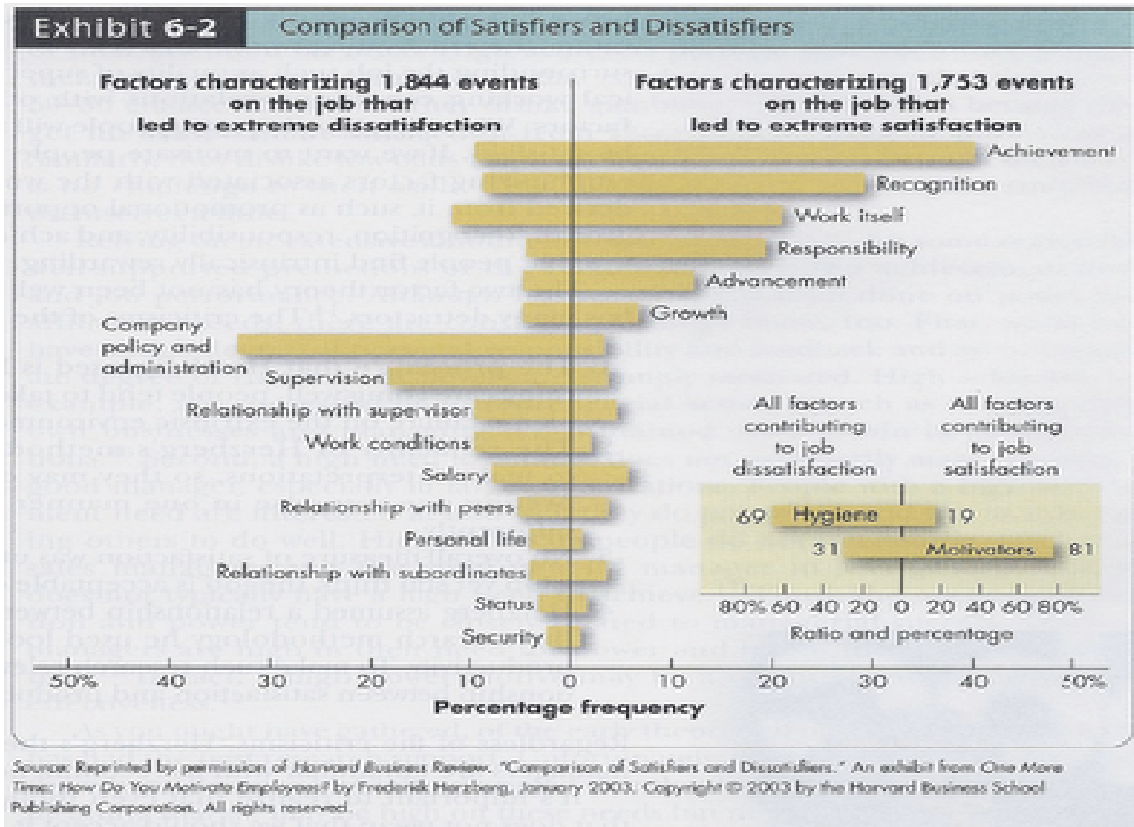


Figura 7: Comparação de fatores de satisfação e insatisfação de Herzberg.

Fonte: One more time: How do you Motivate employees by Herzberg, Harvard Business School, 2003.

Herzberg, desenvolveu o seu trabalho em nove unidades diferentes, num raio de 45km, da cidade Norte-Americana de Pittsburg. Do estudo fizeram parte um total de 203 contabilistas e engenheiros, através de entrevistas individuais semiestruturadas (Herzberg 1959).

Antes de seguir, interessa abordar a definição de entrevistas semiestruturadas. Nestas, o entrevistador pode fazer perguntas abertas ou fechadas, num contexto semelhante a uma conversa informal. Assim, poderá ser usado mais tempo num dado assunto, ou sobre ele fazer questões adicionais, de acordo com o objetivo da entrevista. Estas entrevistas tem varias vantagens, onde se destacam (Selltiz et al, 1987):

- Maior índice de respostas, se comparado com inqueritos.
- Facilidade de esclarecer eventuais mal entendidos. É muito mais trabalhoso identificar e corrigir um engano numa entrevista por escrito.
- Elastecidade na duração permitindo explorar mais certos temas.
- Favorece respostas espontâneas.

- A maior proximidade entre entrevistador e entrevistado, permite explorar com maior facilidade temas delicados e complexos.
- Possibilidade de usar ajudas visuais (fotografias, cartões que não são possíveis de usar em entrevistas por escrito ou em inqueritos), que à parte de deixar o entrevistado mais confortável e facilitar o diálogo.

Com o uso deste processo de entrevistas, Herzberg (1959) concluiu que existe uma grande número de fatores levam à não satisfação, e um grupo pequeno à satisfação no que diz respeito ao trabalho (Herzber et al, 1959).

Para este autor o oposto de satisfação é não satisfação; o oposto de dissatisfação é não dissatisfação. Assim a conclusão foi que os fatores higiénicos, podem prevenir a dissatisfação, mas não criar satisfação. Os fatores motivacionais esses sim criam a satisfação, que as organizações desejam para obter melhorias sustentadas (Herberg, 1959).

Capítulo III – Metodologia e seus resultados

3.1 Metodologia a aplicar

Face ao exposto no capítulo anterior, será feita uma pergunta inicial a dois grupos de entrevistados diferentes, que será:

“Pense num período onde se sentiu extraordinariamente bem ou extraordinariamente mal, acerca do seu trabalho, tanto no emprego atual, como num emprego passado, por ter sido um sentimento de curta ou de longa duração. Conte-me o que aconteceu”.

Para auxiliar a resposta a esta pergunta existe um guião com 14 perguntas, que são, tal como a pergunta original, exatamente iguais ao guião usado por Herzberg (1959) quando este desenvolveu a teoria dos dois fatores. Existirá uma pergunta adicional, que será:

“ Acha que os Bónus contribuem para uma maior motivação dos colaboradores e, consequentemente, uma melhor performance?”

Para despistar se existe ou não uma perceção diferente sobre bónus, entre os que os têm e os que não os tem, será feita uma entrevista semiestruturada, que onde apesar de existir um guião, existem graus de liberdade não sendo a entrevista nem totalmente aberta, nem totalmente fechada.

O primeiro passo, no tratamento das 14 questões do guião de Herzberg, é a classificação da experiência ou episódio como uma boa ou má experiência.

Para cada participante foram feitas duas rondas distintas: Uma primeira onde abordavam uma boa experiência, outra onde se pedia uma má experiência. Em ambos os casos foi seguido o guião de Herzberg. As respostas foram então codificadas, da forma sugerida por Herzebeg (1959) no seu estudo original, adicionando a subcategoria bónus, pois existe uma pergunta específica sobre este.

Posteriormente, o objetivo é o de fazer uma comparação qualitativa entre as respostas dadas pelo grupo que está em programas de bónus e o grupo que não está.

Espera-se verificar se existe ou não uma diferença significativa entre ambos os grupos, no que diz respeito a motivadores, e cruza-la com a resposta à questão que foi colocada sobre bónus (“Acha que os Bónus contribuem para uma maior motivação dos colaboradores e, consequentemente, uma melhor performance?”).

Se os sistemas de bônus são de fato motivadores, espera-se uma maior frequência, e mais referências aos fatores motivacionais de Herzberg, no grupo em programas de bônus.

Caso isto não aconteça, e a resposta à décima quinta questão (sobre a contribuição dos bônus para a motivação), seja maioritariamente de concordância, estamos perante o efeito de agência: os intervenientes defendem os sistemas de bônus, em benefício próprio, por que dele beneficiam ou querem beneficiar.

3.2 Descrição da empresa

A Empresa em causa, doravante chamada de TNG, é uma empresa com cerca de 80 anos de história, 450 empregados e uma faturação média de 50 Milhões de Euros por ano. Trata-se de uma empresa, de um setor tradicional Português, mas que usa as mais modernas ferramentas de gestão.

É uma empresa certificada pela ISO 9000, a nível de qualidade, e à parte de cumprir escrupulosamente com a legislação Portuguesa, tem várias certificações Internacionais, no âmbito de responsabilidades social e ambiental.

A TNG tem um plano estratégico claramente definido, e de todos conhecidos, havendo objetivos definidos para todos os colaboradores. A avaliação feita anualmente a todos os colaboradores é realizada com base nos objetivos previamente definidos e acordados entre as partes, no início do período de avaliação.

No esquema de avaliação da empresa, não existe uma ligação clara entre os objetivos atingidos e o eventual bônus de fim de ano. Se bem que a atribuição destes está ligada ao nível de execução dos objetivos propostos e acordados, existe um certo poder discricionário por parte das chefias diretas, sobre a quem atribuir bônus e a quem não atribuir.

- 61% dos colaboradores são do sexo feminino, sendo 39% do sexo masculino. A empresa tem uma população relativamente jovem com a seguinte distribuição etária:

Tabela 2: Distribuição etária de colaboradores da TNG (Fonte departamento de RH da TNG)

Faixa Etária	#	%	Cum %
18-24	13	3%	3%
25-29	40	9%	12%
30-34	102	23%	34%
35-39	100	22%	57%
40-44	58	13%	70%
45-49	54	12%	82%
50-54	38	8%	90%
55-59	39	9%	99%
60-65	6	1%	100%

- 9% dos colaboradores tem formação superior (Bacharelato, Licenciatura, Mestrado). 14% tem o ensino básico, e os restantes 77% o ensino secundário.
- Os Bónus médios andam no intervalo de 1 a 1,5 Salários mensais, no final do ano.
- 8% dos colaboradores estão incluídos em esquemas de bónus e incentivos (45% do total de “colarinhos brancos”).
- 10% dos colaboradores não estão incluídos em esquemas de bónus e incentivos (55% do total de “colarinhos brancos”).

Todos os “colarinhos azuis” têm um bónus de produção, ligado à produção à peça. Estes bónus estão fora do âmbito deste estudo.

3.3 Descrição dos participantes

Foram convidados dois grupos de participantes:

- Grupo 1: 12 colaboradores colarinhos brancos, incluídos no grupo que tem direito a bónus e incentivos, no final do período de avaliação. Neste grupo 72% são homens, e 39% licenciados.
- Grupo 2: 12 colaboradores colarinhos brancos, não incluídos no grupo que tem direito a bónus e incentivos, no final do período de avaliação. Neste grupo 61% são mulheres, e 22% licenciados.

Todos os participantes nas entrevistas são empregados efetivos da TNG. Dois dos participantes trabalham com a TNG há 3 anos, todos os outros trabalham na TNG há mais de 7 anos.

A todos os participantes foi dada a oportunidade de desistir a qualquer momento do processo, tendo a todos sido explicado que o propósito do estudo era o de aferir a relação entre a motivação e os sistemas de bónus e incentivos, mas sem nunca tocar no assunto, “Teoria da Agência”.

A todos os participantes foi garantida confidencialidade e anonimato, de forma a ter respostas honestas. Eu próprio dei garantias à administração de manter toda a informação confidencial, de forma a evitar as perturbações na organização.

As entrevistas tiveram a duração média de uma hora e vinte minutos, tendo a mais curta durada cinquenta e cinco minutos e a mais longa uma hora e trinta. Todas elas foram realizadas dentro do espaço da empresa e em horário laboral. Estas foram feitas no maior sigilo, pedindo a todos os entrevistados que não revelassem a sua participação no estudo, para evitar um eventual mal-estar, nos não convidados.

Não foi autorizado fazer registo audiofónico das entrevistas, como tal estas foram registadas por escrito.

3.4 Análise Qualitativa: grupo 1

Este grupo (todos os elementos incluídos no programa de bónus) foi o primeiro a passar pelo processo de entrevistas. O processo foi sempre cordial. Na generalidade dos entrevistados, houve uma maior dificuldade e mais hesitação em identificar o episódio positivo. De forma propositada na primeira pergunta (“Pense num período onde se sentiu extraordinariamente bem ou extraordinariamente mal (...) Conte-me o que aconteceu”), não foi direcionada para que a pessoa dissesse primeiro a boa e depois a má. Se a pessoa escolhesse a boa, quando o guião fosse concluído perguntava sobre a má e vice-versa. Nos doze participantes, dez abordaram primeiro o “extraordinariamente mau”. Durante todo o processo de entrevista, foi claro que a má experiência tinha deixado mais marca e mais memórias.

Por fim, neste grupo a resposta à 15^a questão: “Acha que os Bónus contribuem para uma maior motivação dos colaboradores e conseqüentemente a uma melhor performance?” Foram 8 respostas concordantes (que os bónus contribuem para uma maior motivação) e 4 respostas discordantes. No grupo das 4 respostas discordantes, estavam 3 entrevistados com as funções hierarquicamente mais elevadas. De forma a apresentar uma melhor ideia da profundidade das respostas, transcrevem-se excertos das respostas mais significativas. Assim:

Resposta do entrevistado 5 do grupo 1, discordante dos benefícios dos bónus na motivação: “ *Para mim, os sistemas de bónus, são uma aldrabice. Quem é bom é sempre bom, independentemente de os receber ou não. Pessoalmente, gosto de o receber, mas não é por isso que trabalho mais ou melhor. (,,) e nem imagina a dificuldade que tenho, em escolher na minha equipa a quem devo incluir e não incluir no sistema* “.

Resposta do entrevistado 8 do grupo 1, concordante sobre os benefícios do bónus na motivação: “*Eu acho que os sistemas de bónus, são muito motivadores. Quando o recebo fico sempre muito satisfeita (...) No entanto, não é por isso que trabalho mais: o meu profissionalismo está acima disso tudo*“.

É curioso, mas na essência as respostas são muito idênticas, apesar de defenderem ideias opostas, pois:

- Ambos gostam de os receber.
- Ambos consideram que o profissionalismo não é afetado pela atribuição de bónus.

No entanto um dos elementos diz que se trata de um fator motivador e o outro diz que não.

3.4.1 Resultados da análise qualitativa à pergunta central de Herzberg.

Começo por recordar a pergunta central, de Herzberg, na origem da teoria dos dois fatores (Herzberg1959):

“Pense num período onde se sentiu extraordinariamente bem ou extraordinariamente mal, acerca do seu trabalho, tanto no emprego atual, como num emprego passado por ter sido um sentimento de curta ou de longa duração. Conte-me o que aconteceu”.

Aqui a todos foi dada a hipótese de falar sobre um episódio, de forma totalmente livre. Interessa portanto catalogar, usando as subcategorias de Herzberg (1959), a natureza desse episódio:

Tabela 3: Categoria da questão central de Herzberg (Episódio positivo).

Categoria	# Referencias
Reconhecimento	7
Realização	4
Crescimento	1

Interessa agora, ter uma visão mas esclarecedora dos episódios, que geraram o sentimento extraordinariamente bom. Assim transcrevem-se os excertos das entrevistas, mais representativas, e que retratam bem os episódios vividos por este grupo. É curioso verificar que entre doze entrevistados, só foram referidos 3 grandes temas, no que diz respeito à pergunta central e de abertura das entrevistas. Assim:

Sobre o reconhecimento, um excerto da resposta do entrevistado número 3: *“Quando fui escolhida para liderar o meu departamento, fiquei muito contente. Senti o meu valor reconhecido, senti que todo o meu esforço tinha dado frutos. Isso deu-me energia para me dedicar ainda mais”*.

Um excerto da resposta do entrevistado número 11: *“ Quando um vice-presidente referiu que uma das métricas que eu controlo, colocava a nossa fábrica como a melhor do grupo, fiquei de uma forma que nem tenho palavras para descrever. Quando o referiu ele nem falou no meu nome, mas mesmo assim senti-me reconhecido, pois era público que aquele trabalho era meu”*.

Sobre a realização, um excerto da resposta do entrevistado número 8: *“ Quando atingi o objetivo de poupar à companhia 800.000€, fiquei muito satisfeita. Sobretudo porque houve fases do projeto, em que nem eu acreditava que era possível de atingir tal resultado. Quando lá cheguei, foi uma sensação indescritível.”*

Um excerto da resposta do entrevistado número 5: *“ Quando delego uma responsabilidade noutra pessoa da minha equipa, e essa pessoa consegue desempenhar bem a tarefa que lhe foi delegada, sinto-me muito bem! É sinal que estou a preparar bem a minha equipa, e gosto especialmente disso.”*

Sobre o crescimento um excerto da resposta do entrevistado número 2: *“ Para mim, uma ótima sensação foi quando fui sondado pelo meu manager, para entrar num processo de seleção para uma nova função dentro da organização. Fiquei feliz por ver que a minha carreira não era estática e que poderia crescer dentro da organização. “*

Por fim, é de salientar que os aumentos de salário e o bónus atribuído (este grupo 1, está em programas de bónus), nunca foram referidos na pergunta central, como episódio

extraordinariamente bom. De seguida, repete-se o procedimento, mas para episódios que deixam um sentimento extraordinariamente mau.

Aqui, e como se verá, houve também uma concentração das respostas. Não tão acentuada como no caso onde os sentimentos foram extraordinariamente bons (houve uma concentração em 3 grandes temas), mas igualmente concentradas.

Tabela 4: Categoria da questão central de Herzberg (Episódio negativo)

Categoria	# Referencias
Salário	5
Supervisão	3
Bónus	2
Políticas da Companhia	1

Também para se ter uma visão mais esclarecedora dos episódios que geraram o sentimento extraordinariamente mau, transcrevem-se os excertos das entrevistas, mais representativas. Assim:

Sobre o salário um excerto da resposta do entrevistado número 1: *“O aumento de salário que tive no ano passado. A vida está difícil, e após tudo o que fiz, tudo o que atingi e as horas que passei dentro da empresa, esperava mais. Sei que a situação da empresa não está fácil, mas teria sido mais justo ter sido igual para todos. “*

Um excerto da resposta do entrevistado número 11. *“ Quando, por acidente, encontrei na impressora a lista de salários de todos os empregados (!) fiquei muito «lixado». E ainda estou. Ao ver o que outros ganham, sinto-me injustiçado.”*

Sobre a supervisão, um excerto da resposta do entrevistado número 8. *“Detestei quando consegui atingir o objetivo de poupanças, e o meu chefe me roubou os louros disso e eu passei para segundo plano. Ele foi injusto, e deveria pelo menos elogiar em público o meu contributo. Sim porque foi do meu trabalho e do meu suor que o resultado foi conseguido.”*

Sobre os Bónus, um excerto da resposta do entrevistado número 6. *“ O bónus que recebi em 2012, deixou-me um amargo de boca. Estava a contar com mais. Atingi resultados superiores em 2012 que em 2011, mas o bónus foi ao contrário: maior em 2011. Estava a contar com ele para umas despesas... é o problema de contar com o “ovo no dito da galinha” Mas não vai ser isso que me vai fazer baixar os braços. Receba ou não trabalho igual. Fiquei aborrecido.”*

Sobre as políticas da companhia, um excerto da resposta do entrevistado número 4. *“Quando há 4 anos atrás troquei de carro da companhia, fiquei aborrecido. Não me deixaram escolher o que eu queria, disponibilizando-me eu para pagar a diferença. Era um pouco mais cara a renda, mas eu não me importava de pagar do meu bolso. É que um carro é para durar 4 anos, e andar tanto tempo contrariado...”*

Depois de analisar quer o resultado global, quer os excertos das entrevistas, de episódios que causaram um sentimento extraordinariamente mau, sublinha-se o peso dos temas Salários e Bónus. Em 12 entrevistas, 7 referiam estas fatores como causadores de mau estar. Sendo significativo confirma também, que nos dias de hoje, a teoria dos dois fatores Herzberg continua bem atual. Segundo Herzberg (1959), os fatores higiénicos (Salários, benefícios sociais, supervisão, condições físicas do ambiente de trabalho) são suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas. A ausência desmotiva, mas a presença não é elemento motivador (Herzberg, 1959).

3.4.2 Resultados da análise qualitativa ao guião Herzeberg.

De forma a desenvolver mais a metodologia anteriormente proposta, fez-se uma análise qualitativa ao guião de Herzberg. No que diz respeito à análise qualitativa das 14 perguntas do guião, o procedimento consistiu em registar quantas vezes houve uma referência às categorias que resumem os temas recorrentes. Durante toda a conversa, e ao seguir o guião houve temas que foram mais referidos que outros. Os seguintes quadros resumo mostram quantas vezes as categorias foram referidas pelo grupo 1. Aqui iremos verificar 3 casos:

- Categorias referidas somente quando foi seguido o guião nos episódios causadores de um sentimento extraordinariamente bom.
- Categorias referidas somente quando foi seguido o guião nos episódios causadores de um sentimento extraordinariamente mau.
- Categorias que foram referidas em ambos os casos, tendo sido feita neste caso uma contabilidade dupla.

Tabela 5: Quantidade de referências a categorias associadas à satisfação.

Categoria	# Referências
Reconhecimento	16
Realização	14
O trabalho em si	9
Responsabilidade	6
Desenvolvimento	9
Crescimento	17
Políticas da Companhia	0
Supervisão	1
Relacionamento com o Supervisor	5
Condições de Trabalho	0
Salário	1
Relacionamento com colegas	10
Vida pessoal	3
Relacionamento com subordinados	6
Status	2
Segurança	7
Bónus	3

Tabela 6: # de referências a categorias associadas à insatisfação.

Categoria	# Referências
Reconhecimento	0
Realização	0
O trabalho em si	3
Responsabilidade	0
Desenvolvimento	2
Crescimento	0
Políticas da Companhia	15
Supervisão	9
Relacionamento com o Supervisor	1
Condições de Trabalho	5
Salário	11
Relacionamento com colegas	0
Vida pessoal	7
Relacionamento com subordinados	6
Status	0
Segurança	7
Bónus	8

Tabela 7: # de referências a categorias associadas à satisfação e insatisfação

Categoria	# Referências (boas/ más)
Reconhecimento	16/0
Realização	14/0
O trabalho em si	9/3
Responsabilidade	6/0
Desenvolvimento	9/2
Crescimento	17/0
Políticas da Companhia	0/15
Supervisão	1/ 9
Relacionamento com o Supervisor	5/1
Condições de Trabalho	0/5
Salário	1/11
Relacionamento com colegas	10/0
Vida pessoal	3/7
Relacionamento com subordinados	6/6
Status	2/0
Segurança	7/7
Bónus	3/8

3.5A Análise Qualitativa: grupo 2

Este grupo (todos os elementos não incluídos no programa de bónus) foi o segundo a passar pelo processo de entrevistas. O processo foi também sempre cordial. Neste grupo de entrevistados houve uma maior facilidade em identificar o episódio positivo. Recordo que de forma propositada a primeira pergunta (“Pense num período onde se sentiu extraordinariamente bem ou extraordinariamente mal (...) Conte-me o que aconteceu”), não foi direcionada para que a pessoa dissesse primeiro a boa e depois a má. Se a pessoa escolhesse a boa, quando o guião fosse concluído perguntava-se sobre a má e vice-versa. Nos doze participantes, 7 abordaram primeiro o “extraordinariamente bom”. Neste grupo 2, houve muitas mais referências às questões salariais e de bónus. Provavelmente, pelo facto de este grupo não estar incluído em programas de bónus,

estes quiseram mostrar algum desagrado com esse facto. O famoso efeito revelado pelo estudo de Hawthorne, que demonstrou que o simples facto de observar, tem influência no comportamento do colaborador (Elton Mayo, 1933).

Neste grupo, a resposta à 15ª questão “ Acha que os Bónus contribuem para uma maior motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, uma melhor performance?”, foi expressiva: os 12 elementos afirmaram que sim.

Da mesma forma, transcrevem-se 2 excertos das entrevistas, que se consideram representativos das opiniões recolhidas:

Entrevistado 14 do grupo 2, favorável aos benefícios na motivação dos sistemas de bónus: *“É claro que são uma coisa boa. Ter uma “cenoura à frente”, e tentar lutar por ela gera sempre motivação”*.

Entrevistado 23 do grupo 2, também favorável aos benefícios dos sistemas de bónus: *“Concordo. Se eu der a ganhar “100” à empresa, é legítimo que a empresa me dê parte desse ganho (50%... risos). É mais correto, mais justo.”*

De salientar que o entrevistado 14, dá ao bónus o valor de recompensa, que em termos de motivação é exatamente igual ao valor da punição. Quando uma pessoa tem o desejo de realizar algo para evitar uma punição, ou para conquistar uma recompensa, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um fator extrínseco, que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse na direcção desejada (Bergamini, 1989).

3.5.1 Resultados da análise qualitativa, à pergunta central de Herzberg.

Importa recordar a pergunta central:

“Pense num período onde se sentiu extraordinariamente bem ou extraordinariamente mal, acerca do seu trabalho, tanto no emprego atual, como num emprego passado por ter sido um sentimento de curta ou de longa duração. Conte-me o que aconteceu”.

É importante recordar também que foi dada a hipótese de falar sobre qualquer episódio, de forma totalmente livre, sendo posteriormente esse episódio catalogado, usando as subcategorias de Herzberg (1959):

Tabela 8: Categoria da questão central de Herzberg (Episódio positivo).

Categoria	# Referencias
Reconhecimento	6
Realização	3
Crescimento	2
Salário	1

De forma a ter uma visão mas esclarecedora dos episódios, que geraram o sentimento extraordinariamente bom, transcrevem-se os excertos das entrevistas, mais representativas, e que retratam bem os episódios vividos por este grupo. É curioso verificar que entre doze entrevistados, voltaram a ser referidos 4 grandes temas (3 deles exatamente os mesmos referidos pelo grupo anterior), mostrando que os sentimentos estão concentrados. Assim:

Sobre o reconhecimento um excerto da resposta do entrevistado número 15: “ *Quando em 2012, me foi dada autonomia para tomar decisões, que antes eram tomadas pelo meu chefe, senti que a organização estava a reconhecer o meu valor e a dar-me mais responsabilidades.*”

Um excerto da resposta do entrevistado número 21: “ *Quando em 2010, um dos diretores da empresa, me entregou uma folha escrita à mão, e por ele assinada, a reconhecer toda a minha dedicação à empresa e resultados atingidos, senti-me muito bem. O valor que dei a esse gesto foi muito superior, por ter sido uma folha escrita à mão. Se tivesse sido um mail, mesmo com outros em cópia, também iria gostar, mas desta forma mais “oldfashion”*”, foi uma surpresa mais agradável. Ainda hoje tenho essa folha guardada”.

Sobre a realização, um excerto da resposta do entrevistado número 18: “*Quando pediram a minha colaboração para desenvolver o plano de investimentos para o triénio de 2013-15, senti-me realizado. Senti por várias razões. Em primeiro lugar verifiquei que a minha dedicação à empresa deu frutos. Em segundo, porque todas as minhas sugestões foram aceites e aprovadas. Como era a primeira vez, estava com receio de pedir investimento para coisas descabidas, e na verdade o meu pedido foi assertivo e fiquei com a sensação de dever cumprido.*”

Sobre o crescimento, um excerto da resposta do entrevistado número 23: “*A minha avaliação no final de 2012. À parte de me ter sido dado um bom feedback, entendi que a empresa, tem um plano de carreira para mim. Estão a desenvolver um plano de*

formação, para que desenvolva novas competências, de forma a progredir na carreira.”

Sobre o salário um excerto da resposta do entrevistado número 14: *“Quando em Maio deste ano, fui chamada pela direção tendo-me sido comunicado um aumento salarial extraordinário, completamente fora do período normal dos aumentos (início do ano). Foi muito motivador por me ter sido dado sem eu ter pedido nada, e sendo completamente fora do período normal dos aumentos.”*

De seguida repete-se o procedimento mas para episódios que deixam um sentimento extraordinariamente mau. Aqui, e como se verá, houve uma concentração das respostas ainda mais acentuada do que no caso onde os sentimentos foram extraordinariamente bons.

Tabela 9: Categoria da questão central de Herzberg (Episódio negativo).

Categoria	# Referencias
Bónus	6
Supervisão	3
Salário	3

Também para ter uma visão mas esclarecedora dos episódios que geraram o sentimento extraordinariamente mau, transcrevem-se os excertos das entrevistas mais representativos. Assim:

Sobre os Bónus, um excerto da resposta do entrevistado número 18: *“ Já que a investigação é sobre Bónus, deixe-me dar lhe um exemplo do mau estar que sinto, sempre que chega a altura dos Bónus. Custa-me ver pessoas que se dedicam menos que eu receber bónus, e eu não recebo nada. Mesmo que me expliquem, nunca vou entender porquê, a não ser que o receba também (risos)... “*

Um excerto da resposta do entrevistado número 24. *“ Isto do bónus é uma palhaçada, pela forma como são atribuídos. É sempre tudo em segredo, mas tudo se sabe, e todos anos quando são distribuídos, fico desmotivado. É claro que eu também gostaria de os receber, mas se eu o recebesse, iriam haver outros “desgraçados” que não os iriam receber e iriam pensar como eu penso agora.”*

Sobre a supervisão, um excerto da resposta do entrevistado número 13. *“ Quando durante o ano não recebo nenhum feedback do meu diretor, perco a motivação. Gosto de saber se estou a trabalhar bem ou mal, e detesto ser ignorado. Às vezes fico com a*

impressão que o meu chefe só pensa nele, e só fala comigo quando me precisa de utilizar”.

Sobre o Salário, um excerto da resposta do entrevistado número 17. “ *Quando olho para o meu recibo de salário fico logo doente. Ganho mal. Para o que faço deveria ganhar muito mais. Um dia que eu me vá embora, é que eles vão reconhecer o meu valor... mas aí vai ser tarde.*”

Depois de analisar quer o resultado global, quer os excertos da entrevista, a episódios que causaram um sentimento extraordinariamente mau, é de-sublinhar o peso dos temas Salários e Bónus. Em 12 entrevistas, 9 referiam estes fatores como causadores de mau estar.

3.5.2 Resultados da análise qualitativa, ao guião de Herzberg.

De forma a desenvolver mais a metodologia anteriormente proposta, volta-se agora a fazer uma análise qualitativa ao guião de Herzberg (1959). O procedimento de análise que qualificava as 14 perguntas do guião já foi anteriormente explicado. Os seguintes quadros resumo mostram quantas vezes as categorias foram referidas pelo grupo 2:

Tabela 10: # de referências a categorias associadas à satisfação.

Categoria	# Referências
Reconhecimento	14
Realização	15
O trabalho em si	10
Responsabilidade	9
Desenvolvimento	8
Crescimento	15
Políticas da Companhia	0
Supervisão	3
Relacionamento com o Supervisor	8
Condições de Trabalho	0
Salário	1
Relacionamento com colegas	11
Vida pessoal	4
Relacionamento com subordinados	2
Status	2
Segurança	5
Bónus	0

Tabela 11: # de referências a categorias associadas à insatisfação.

Categoria	# Referências
Reconhecimento	0
Realização	0
O trabalho em si	4
Responsabilidade	0
Desenvolvimento	1
Crescimento	0
Políticas da Companhia	13
Supervisão	8
Relacionamento com o Supervisor	1
Condições de Trabalho	7
Salário	12
Relacionamento com colegas	0
Vida pessoal	8
Relacionamento com subordinados	4
Status	0
Segurança	8
Bónus	12

Tabela 12: # de referências a categorias associadas à satisfação e insatisfação

Categoria	# Referências (boas/ más)
Reconhecimento	14/0
Realização	15/0
O trabalho em si	10/4
Responsabilidade	9/0
Desenvolvimento	8/1
Crescimento	15/0
Políticas da Companhia	0/13
Supervisão	3/8
Relacionamento com o Supervisor	8/1
Condições de Trabalho	0/7
Salário	1/12
Relacionamento com colegas	11/0
Vida pessoal	4/8
Relacionamento com subordinados	2/4
Status	2/0
Segurança	5/9
Bónus	0/12

Capítulo IV – Interpretação e Discussão

Neste Capítulo de discussão e interpretação, pretende-se fazer uma comparação qualitativa e estruturada entre as respostas dos dois grupos. Assim, e considerando as 3 grandes questões do tema que são:

1. Pergunta Central de Herzberg (1959).
2. Perguntas do guião de entrevista de Herzberg (1959).
3. Perguntas específicas sobre a relação entre o bónus e a motivação.

Pretende-se nesta fase de interpretação, colocar lado a lado as respostas de ambos os grupos: o Grupo incluído no programa de bónus e o grupo não incluído neste programa. Pretende-se aferir se existe alguma diferença qualitativamente significativa, entre ambos os grupos ou não.

Pretende-se, à luz de toda a revisão bibliográfica que se fez, e particularmente do trabalho de Herzberg (1959), interpretar as semelhanças e as diferenças.

Espera-se que haja uma diferença qualitativamente significativa, entre o grupo que tem e o que não tem bónus, em termos de motivação. Caso isso não aconteça, a efetividade do bónus como motivadores, fica desde logo questionada.

Fazendo posteriormente a ligação com a pergunta 3) podemos verificar sobre o eventual efeito de Agência: Caso se verifique que não existem diferenças na motivação entre quem tem e os que não têm programa de bónus, e ao mesmo tempo todos (ou praticamente todos) elogiam as virtudes dos sistemas de Bónus, defendendo-os como elementos de motivação, o mais provável é que estes estejam a mostrar o seu interesse pessoal como agentes. Isto é, o bónus é mais um fator higiénico que motivador. Tal como foi referido a propósito do salário e outros fatores ambientais no trabalho: a sua presença não motiva, mas a sua ausência causa insatisfação (Herzberg, 1959).

4.1 Interpretação da análise qualitativa: Pergunta Central de Herzberg.

De forma a conduzir a interpretação de uma forma estruturada, começa-se por colocar lado a lado quadros resumo das repostas à questão central:

Tabela 13: Sentimento extraordinariamente bom

Grupo com Bónus		Grupo sem Bónus	
Categoria	# Referencias	Categoria	# Referencias
Reconhecimento	7	Reconhecimento	6
Realização	4	Realização	3
Crescimento	1	Crescimento	2
		Salário	1

Verificou-se uma grande concentração em ambos os grupos. As mesmas categorias foram escolhidas pelos dois grupos, exceção feita a um colaborador ter referido uma revisão salarial extraordinária, por este não ser um procedimento habitual. Esta quase que também poderia ser colocada na categoria reconhecimento, pois disso se tratou.

Não existem diferenças qualitativas relevantes, nas respostas dos dois grupos. Existe sim uma grande proximidade e uma grande sintonia, quanto aos episódios que transmitiram um sentimento extraordinariamente bom.

As categorias associadas a estes episódios coincidem com os fatores motivacionais, identificados na teoria dos dois fatores (Herzberg, 1959), com exceção feita à referência ao salário (fator Higiénico) mas que, como foi referido, trata-se de um fenómeno de reconhecimento, que é um fator motivacional (Herberg, 1959).

Tabela 14: Sentimento extraordinariamente mau

Grupo com Bónus		Grupo sem Bónus	
Categoria	# Referencias	Categoria	# Referencias
Salário	5	Bónus	6
Supervisão	3	Supervisão	3
Bónus	2	Salário	3
Políticas da Companhia	1		

Mais uma vez existe uma grande proximidade nas categorias onde foram encaixados os episódios que transmitiram um sentimento extraordinariamente mau. Não existe uma diferença qualitativa relevante entre as respostas de ambos os grupos. As categorias associadas a estes episódios coincidem com os fatores higiénicos identificados na teoria dos dois fatores (Herzberg, 1959). Existe, no entanto, uma incongruência com a teoria original dos dois fatores. No estudo original de Herzberg (1959), a política da companhia, foi o fator higiénico que mais se destacou (ver figura 7: Harvard Business School, 2003). Neste estudo de caso, em 24 entrevistas só uma vez foi referido. Esta diferença é curiosa, pois apesar de haver este desalinhamento, quando da pergunta central de Herzberg, este desaparece quando é seguido o guião. Nesse caso o alinhamento com o estudo original existe e de forma clara. Pelo decorrer do processo de entrevistas, inferiu-se que, as Políticas da Companhia, não são a grande preocupação, mas sim parte de muitas pequenas preocupações.

4.2 Interpretação da análise qualitativa: Pergunta do Guião de Herzberg

Procedendo de forma idêntica, vou começar por colocar lado a lado os quadros resumo das repostas dadas às perguntas do guião de Herzberg. Relembro, que após feita a pergunta central, foi seguido um guião de entrevista para explorar, e de certa forma estruturar as respostas. Esta recolha que se fez, a partir do guião, consistiu em registar as vezes que, durante a conversa, surgiram expressões ou afirmações ligadas às categorias definidas por Herzberg (1959). Foi acrescentada a categoria bónus à lista de categorias originais. Aqui vão existir 3 grandes grupos de tabelas:

1. Contagem de referências associadas a categorias de satisfação.
2. Contagem de referências associadas a categorias de insatisfação.
3. Contagem de referências associadas a satisfação e insatisfação.

Tabela 15: # de referências a categorias associadas à satisfação.

Grupo com Bónus		Grupo sem Bónus	
Categoria	# Ref.	Categoria	# Ref.
Crescimento	17	Crescimento	15
Reconhecimento	16	Realização	15
Realização	14	Reconhecimento	14
Relacionamento com colegas	10	Relacionamento com colegas	11
O trabalho em si	9	O trabalho em si	10
Desenvolvimento	9	Responsabilidade	9
Segurança	7	Desenvolvimento	8
Responsabilidade	6	Relacionamento com o Supervisor	8
Relacionamento com subordinados	6	Segurança	5
Relacionamento com o Supervisor	5	Vida pessoal	4
Vida pessoal	3	Supervisão	3
Bónus	3	Rel. com subordinados	2
Status	2	Status	2
Supervisão	1	Salário	1
Salário	1		

Mais uma vez, verifica-se uma sintonia impressionante entre as categorias referidas por ambos os grupos, no seguimento de um episódio que deixou um sentimento extraordinariamente bom. Qualitativamente não há diferenças relevantes, como se pode verificar no quadro comparativo. Existe também uma coincidência, com o estudo original de Herzberg (1959). O relacionamento com colegas é a exceção: No estudo original, foi considerado um fator higiénico (Figura 7, Harvard Business School 2003), neste estudo de caso, aparece no topo dos fatores de motivação. Desde 1959, até à data, as organizações evoluíram, havendo cada vez mais tarefas cognitivas, e cada vez menos tarefas mecânicas (Pink, 2009). Os grupos estudados, desempenham sobretudo tarefas

cognitivas, onde o trabalho de equipa, a comunicação são competências críticas. Provavelmente é esta a razão da diferença, face ao estudo original.

Tabela 16: # de referências a categorias associadas à insatisfação.

Grupo com Bónus		Grupo sem Bónus	
Categoria	# Ref.	Categoria	# Ref.
Políticas da Companhia	15	Políticas da Companhia	13
Salário	11	Salário	12
Supervisão	9	Bónus	12
Bónus	8	Supervisão	8
Segurança	7	Segurança	8
Vida Pessoal	7	Vida pessoal	8
Relacionamento com subordinados	6	Condições de Trabalho	7
Condições de Trabalho	4	Relacionamento com subordinados	4
O trabalho em si	3	O trabalho em si	4
Desenvolvimento	2	Desenvolvimento	1
Relacionamento com o supervisor	1	Relacionamento com o Supervisor	1

Constata-se novamente que qualitativamente não existem diferenças significativas entre os dois grupos. Quer o grupo inserido em bónus, quer o grupo não inserido, têm a mesma narrativa, no que diz respeito a categorias geradoras de insatisfação.

Neste caso, não existe uma coincidência com o estudo original de Herzberg (1959), cujos resultados foram apresentados na figura 7 deste trabalho (Harvard Business School, 2003). O principal motivo de insatisfação coincide com o identificado por Herzberg quando desenvolveu a teoria dos dois fatores: Trata-se da Política da Companhia que agora, tal como em 1959, se revelou o fator higiénico mais relevante. Neste caso de estudo, os procedimentos em vigor, e toda a burocracia foram associados ao episódio negativo.

Tabela 17: # de referências a categorias associadas à satisfação e insatisfação

Grupo com Bónus		Grupo sem Bónus	
Categoria	# Ref. (boas/ más)	Categoria	# Ref. (boas/ más)
O trabalho em si	9/3	O trabalho em si	10/4
Desenvolvimento	9/2	Desenvolvimento	8/1
Segurança	7/7	Relacionamento com o Supervisor	8/1
Relacionamento com subordinados	6/6	Segurança	5/9
Relacionamento com o Supervisor	5/1	Vida pessoal	4/8
Vida Pessoal	3/7	Supervisão	3/8
Bónus	3/8	Relação com os subordinados	2/4
Supervisão	1/9	Salário	1/12
Salário	1/11		

Pode-se também verificar que existe qualitativamente uma grande semelhança entre as repostas de ambos os grupos. As categorias apresentadas como causadoras de ambos os sentimentos são praticamente as mesmas, com exceção feita ao bónus, só referidos por quem os tem. O grupo que não os tem apontou-os unanimemente como associado à insatisfação. Supõe-se que essa associação à insatisfação não seja inocente pois pode tratar-se do efeito de Hawthorne (Mayo, 1933), já anteriormente referido. O grupo sem bónus pode estar a tentar ser “agente de si próprio”.

4.3 Interpretação da análise qualitativa: Pergunta específica sobre Bónus.

Nesta questão específica, “Acha que os Bónus contribuem para uma maior motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, uma melhor performance?” As respostas foram:

Tabela 18: Respostas do universo de entrevistados, à questão específica bónus.

# de respostas	Concordância	Discordância
Grupo 1	8	4
Grupo 2	12	0
Total	20	4

No Grupo 1, como já foi dito, dentro das 4 discordâncias, estavam as 3 posições hierarquicamente mais elevadas na TNG. No grupo 2 a resposta foi unânime, e todas concordantes. Maioritariamente existe uma muito maior concordância com os sistemas de bónus: dos 24 entrevistados, 20 consideram o sistema de bónus benéfico para a organização.

No entanto, e relembando os excertos das respostas a esta pergunta, verifica-se que estas foram divergentes, quanto ao propósito do sistema ser benéfico para a organização. Quem concordou:

- Apontou que apesar de gostar de os receber, que se não os recebesse continuava a trabalhar igual. Dilema do agente?
- Apontou que os vê como uma recompensa, que tem o mesmo significado que uma punição.

Importa lembrar que quando muito, estes sistemas de recompensa/punição têm o comportamento de fator extrínseco. Pois os fatores que levam a caminhar numa direção podem ser intrínsecos (internos) ou extrínsecos (externos). Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento ou apenas satisfação (Herzberg, 1968 ; Bergamini,1989). Além disso, a eliminação dos estímulos externos, normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável (Bergamini, 1989).

Capítulo V – Conclusões

Neste estudo de caso, as conclusões confirmam que todos os desenvolvimentos da academia nas últimas décadas têm aderência à realidade da TNG. O estudo realizado nesta empresa confirmou quer a abordagem da teoria dos dois fatores de Herzberg (1959), pois, se houve divergências pontuais, no essencial, os fatores higiénicos e motivadores na TNG foram os mesmos evidenciados pela teoria.

Verificou-se através do questionário feito, que os motivadores intrínsecos têm um valor e uma força superior aos extrínsecos. Os motivadores intrínsecos apareceram muito mais vezes nos inquéritos associados a episódios que transmitiram um sentimento extraordinariamente bom do que os motivadores extrínsecos. Isto confirma a abordagem de Basset-Jones e Lloyd (2005), que ao investigarem o que faz com que os colaboradores participem mais na vida da empresa, concluíram que os principais responsáveis são os motivadores intrínsecos (Basset-Jones & Lloyd, 2005).

Este estudo de caso confirma também as conclusões de Kovach (1987). Este autor sugere que os muitos gestores atribuem recompensas que minimizem o contacto pessoal com os avaliados (Kovach, 1987). Uma das respostas de um dos gestores de topo da TNG à pergunta se concordava ou não com os sistemas de Bónus foi precisamente: “(,,) e nem imagina a dificuldade que tenho em escolher na minha equipa a quem devo incluir e não incluir no sistema“. Induzindo o quão desconfortável se vai tornar a explicação da escolha de quem têm e não têm, e de certa forma confirmando a sugestão de Kovach.

Este estudo também confirma as sugestões do trabalho de Meyer (1975). Verifica-se que nos inquéritos, o crescimento e promoções de carreira são mais reconhecidos pelos entrevistados do que as recompensas extrínsecas, tal como referiu Meyer (1975).

A pergunta feita diretamente a todos os entrevistados sobre a sua concordância ou discordância, confirma também outras das sugestões de Meyer. Este autor demonstrou que a maioria dos trabalhadores a trabalhar em organizações com sistemas de Bónus e incentivos baseados em dinheiro, não estavam felizes nem com o dinheiro que recebiam, nem com os sistemas de bónus e incentivos em prática (Meyer, 1975). Nos questionários a todos os entrevistados, ficou claro que quem recebe aponta críticas ao sistema, e dizendo que não é por os receber que trabalha mais. Quem não os recebe está

desconfortável por isso, existindo um mal-estar generalizado com o sistema, conforme sugerido por Meyer (1975).

Uma das entrevistas, onde é afirmado: “(...)deixe-me dar lhe um exemplo do mau estar que sinto, sempre que chega a altura dos Bónus. Custa-me ver pessoas que se dedicam menos que eu receber bónus, e eu não recebo nada. Mesmo que me expliquem, nunca vou entender porquê (...)”, confirma também a sugestão de Meyer que defendeu que reação mais típica por parte dos colaboradores, era a de considerar que estavam a ser avaliados de forma injusta, ou que o problema partia dos avaliadores por não fazer bem o seu trabalho (Meyer, 1975).

Este trabalho permitiu também concluir pelo cruzamento qualitativo dos inquéritos feitos aos distintos grupos com a pergunta sobre a concordância/ discordância com os sistemas de bónus, que o dilema do Agente, está fortemente presente, pois:

- O sistema de bónus é referenciado pela grande maioria como motivador.
- No guião de inquéritos, está maioritariamente ligado aos episódios que geraram extraordinário mau estar.
- É afirmado, diversas vezes, que não é por o receber que existe mais motivação (havendo sim uma insatisfação no caso de não o receber).

Estes factos configuram o dilema do Agente. Configuram, que a resposta de referenciar o sistema de bónus como motivador, quando todos os dados indicam o contrário, é dada para obter benefícios próprios. Como referiu Neves (2006), o Agente tem vários comportamentos que podem ser adotados, e este pode usá-los de muitas maneiras, muitas vezes não beneficiando a empresa, mas antes com benefício próprio (Neves, 2006).

Assim, este trabalho confirmou que os motivadores extrínsecos, em geral, e os sistemas de bónus e incentivos, em particular, não tem a eficácia que as organizações pensam que têm, e que esse desencontro vem do dilema do Agente, fortemente presente.

Neste trabalho não foi possível confirmar que os motivadores extrínsecos até conduzem a piores desempenhos (em tarefas cognitivas) tal como sugerido por Dan Ariely, Uri Gneezy, George Loewenstein, e Nina Maza (2005), no estudo que realizaram a pedido da Federal Reserve Bank, Norte-Americano. O resultado deste trabalho foi que no caso de as tarefas serem simples e mecânicas, o sistema de recompensa monetária tinham um efeito positivo, e funcionava como era esperado,

quanto maior o pagamento, melhor o desempenho (Ariely et al., 2005). Mas quando a tarefa exigia capacidades cognitivas, mesmo que rudimentares, as maiores recompensas levaram ao desempenho mais fraco (Ariely et al., 2005). Aliás, este efeito foi também confirmado pela London School of Economics que, em 2009, concluiu (após analisar 51 estudos) que as maiores recompensas levavam a piores resultados: “*We find that financial incentives can result in a negative impact in overall performance*” (Dr. Bernd Irlenbusch, London School of Economics, 2009). Este capítulo termina com a frase: “ Os sistemas de Bónus não são *Sexy*”. No caso da TNG, são só “*Botox*”. Será que noutras empresas será igual? Estou convencido que sim.

5.1 Considerações Finais

Posso afirmar que as conclusões deste trabalho, que até a mim, que esperava algo parecido (mas não tão acentuado), me surpreenderam. Nos meus pensamentos mais arriscados, e com base na experiência do meu percurso profissional, pensava, quando muito, que os motivadores extrínsecos tinham efeito nulo. Isto é que “ não aqueciam nem arrefeciam”, que nos dias de hoje teriam um efeito neutro. Ao concluir este trabalho, fiquei com as minhas mais sérias reservas, sobre o seu efeito neutro, estando convencido que este tem um efeito oposto ao esperado.

Mas, apesar da ciência demonstrar uma coisa, as organizações continuam a aplicar outra. Os Agentes decisores, se bem que utilizam cada vez os motivadores intrínsecos, não abandonam e insistem nos extrínsecos. Doutra forma, também eles seriam afetados financeiramente,

Será uma questão de tempo, até que estes ensinamentos, sejam aplicados nas empresas de hoje. Quando isso acontecer, eu próprio serei prejudicado financeiramente, pois pelo menos na última década, sempre estive incluído em programas de bónus, ligados ao desempenho. Mas, a melhoria das condições de vida que o curso da história nos tem trazido (se bem que agora estamos num período conturbado e de crise, a História irá seguir o seu curso, e em breve voltaremos a uma tendência positiva), vai contribuir para que esse facto seja aceite, pelas organizações, pelos seus agentes e também por mim.

5.2 Oportunidades de Trabalhos Futuros

No trabalho desenvolvido, algumas conclusões saltam à vista:

- A importância crescente dos motivadores intrínsecos, demonstrada pelo mundo académico, ao longo das últimas décadas.
- A importância que as organizações continuam a dar aos motivadores extrínsecos, contrariando a academia.
- A importância da Teoria da Agência, em todo este processo, pela forma como condiciona a análise.

A relação da teoria da agência com os motivadores extrínsecos, é uma matéria apaixonante e que abre e uma oportunidade de trabalhos futuros.

Este estudo de caso, que levou a conclusões surpreendentes, carece de uma validação geral. Isto é, se se alargar a amostra e for efetuado o mesmo estudo de uma forma mais abrangente, se os resultados serão ou não validados.

Não nos podemos esquecer, que ao longo de décadas, grande parte dos trabalhos que abordaram os sistemas de bónus e incentivos, sempre ignorou o efeito de agência. Existe o risco real de que trabalhos de décadas estejam inquinados, por um fator que por muitos tem sido ignorado, sendo como se viu neste estudo de caso, um fator crítico e determinante. Assim sugere-se que este estudo de caso seja ampliado e aplicado a uma maior amostra, que fosse representativa de, pelo menos, um País, ou uma região mundial.

Por fim, e também como oportunidade de trabalhos futuros, sugire-se um desenvolvimento de estudos sobre os novos motivadores. Atualmente, assistimos, fora do ambiente de trabalho, ao uso recorrente de novos motivadores, sobretudo no mundo dos jogos. Quer sejam jogos de *PlayStation*, *Xbox*, *Wii*, e até mesmo em jogos online, nas mais diversas redes sociais (*Farmville* entre muitos outros), existem motivadores que nos passam despercebidos (Medalhas, Desafios, objetivos,) que tornam esses jogos em sucesso pela interesse e dedicação do público em geral. Como oportunidade de trabalhos futuros deixa-se também a ideia de estudar esses novos motivadores, entender a sua essência. Desta forma será possível levar também estes motivadores para o mundo empresarial, dando às organizações um outro nível de ferramentas de motivação, fora do tradicional, que a todos poderá ser útil.

Bibliografia

- Ariely, D., Gneezy, U., Lowenstein, G., & Mazar, N. (2009). Large Stakes and Big Mistakes. Working Papers, *FED Boston*.
- Babchuk, W. A. (2012). *Qualitative Research, Education Psychology, EDPS 935*.
- Balkin, D. (1988). Compensation Strategy for Firms in Emerging and Rapidly Growing Industries. *Human Resource Planning* , 11 ,pp. 207-214.
- Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power? *The Journal of Management Development* , 24 pp. 929-944.
- Beardwell, I., Holden, L., & Claydon, T. (2004). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. London: Prentice-Hall.
- Bento, R., & White, L. (1998). Participants' Values and Incentive Plans. *Human Resource Management (1986-1998)* , 37 (1), 47-60.
- Bergamini C. W. Motivação. São Paulo, Atlas, 2ª ed.,1989.
- Boyd, B., & Salamin, A. (2001). Strategic reward systems: A contingency model of pay system design. *Strategic Management Journal* , 22 (8), 777-793.
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2006). *Corporate Finance* (8th edition ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Chenhall, R., & Langfield-Smith, K. (2003). Performance Measurement and Reward Systems, Trust, and Strategic Change. *Journal of Management Accounting Research* , 15, 117-144.
- Chiavenato, I. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Deci, E. (1976). The Hidden Cost of Reward. *Organizational Dynamics* , 4 (3), pp. 61-74.
- Drake, A., Wong, J., & Salter, S. (2007). Empowerment, Motivation, and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Nonmanagement Employees. *Behavioral Research in Accounting* , 19, pp. 71-90.
- Eisenhardt, K (1989), Agency Theory: an assessment and review, Stanford University.
- Galanou, E., Georgakopoulos, G., Sotiropoulos, I., & Dimitris, V. (2010). The Effect of Reward System on Job Satisfaction in an Organizational Chart of Four Hierarchical Levels. *Canadian Social Science* , 6 (5), pp. 102-123.

Galbraith, J. (1967). Influencing the Decision to Produce. *Industrial Management Review* , 9 (1), pp. 97-109.

Gomez-Mejia, L. R., & Welbourne, T. (1991). Compensation Strategies in a Global Context. *Human Resource Planning* , 14 , pp. 29-42.

Gomez-Mejia, L. R., & Welbourne, T. M. (1988). Compensation Strategy: An Overview and Future Steps. *Human Resource Planing* , 11 (3), pp. 173-190.

Gupta, A. K., & Singhal, A. (1993, May/June). Managing human resources for innovation and creativity. *Research Technology Management* , 36 (3), pp. 41-49.

Healy, P. (1984). *The Effect of Bonus Schemes on Accounting Decisions*. Boston: MIT.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, January, 53-62.

Hofstede, G. (1984, July). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review* , 9 (3), pp. 389–398. Ittner, C., Larcker, D., &

Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1988). Evaluating Employee Compensation. *California Management Review* , 31 (1), pp. 23-40.

Kaplan, R., & Norton, D. (2007, July - August). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* , pp. 150-161.

Kim, N. (1990). Do Long-Term Incentive Plans Matter? *Business Forum* , 15 , pp. 15-18.

King, N. (1970). Clarification and Evaluation of the Two-Factor Theory of Job Satisfaction. *Psychological Bulletin* , 18-31.

Kohn, A. (1993, November - December). Rethinking Rewards: Responding to Alfie Kohn. *Harvard Business Review* , pp. 37-49.

Kovach, K. (1987, September/October). What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers. *Business Horizons* , 30 (5), pp. 58-66.

Levinson, H. (1973). *The Great Jackass Fallacy*. Boston: Harvard University.

London, M., & Oldham, G. (1977). A Comparison of Group and Individual Incentive Plans. *Academy of Management Journal* , 20 (1), 34-41.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

Mayes, B. T. (1978, April). Incorporating Time-Lag Effects into the Expectancy Model of Motivation: A Reformulation of the Model. *The Academy of Management Review* , 3 (2), pp. 374-381.

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Boston: McGraw-Hill.

Meyer, H. (1975). The Pay-for-Performance dilemma. *Compensation Review* , 7 , pp. 55-63.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Pink, D. (2009). *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us*. New York: Riverhead Books.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações, Lda.

Rajagopalan, N. (1997). Strategic Orientation, Incentive Plan Adoption, and Firm Performance: Evidence from Electric Utility Firms. *Strategic Management Journal* , 18 (10), 761-786.

Rajagopalan, N., & Finkelstein, S. (1992). Effects of Strategic Orientation and Environmental Change on Senior Management Reward Systems. *Strategic Management Journal* , 13, 127-142.

Rikhardsson, P & Hilmarsson, S T, (2011, Nov), The Evolution of Motivation and Incentive Systems Research: A Literature Review, Reykjavik University.

Ruffin, R.J. *Modern Price Theory*. Scott, Foresmann & Co. Glenview, Illinois, Cap. II, 1988.

Russo, T. (1998). Organizational and professional identification – a case of newspaper journalists. *Management Communication Quarterly*, 12 (1), 72-111.

Ruquoy, D. (1997). Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In L.Albarello,F. Digneffe, J. Hiernaux, C. Maroy, D. Ruquoy & P. Saint-Georges (Eds.), *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais* (pp. 85-116). Lisboa: Gradiva PublicaçõesLda.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67 .

Sarin, R., & Winkler, R. (1980, November). Performance-Based Incentive Plans. *Management Science* , 26 (11), pp. 1131-1145.

Selltiz, C (1987). Métodos de pesquisa nas relações sociais *EPU, São Paulo*.

Sim, K., & Killough, L. (1998). The Performance Effects of Complementaries Between Manufacturing Practices and Management Accounting Systems. *Journal of Management Accounting Research* , 325-346

Siffert, Nelson F. A teoria dos contractos económicos e a firma. São Paulo: IE/USP/Departamento de Economia, 1996.

Simon, H. A. Models of Man. New York: John Wiley and Sons, 1957.

Sloan, A. (1963). *My years with General Motors*. New York: Doubleday & Company. INC.

Smith, M. (2005). *Performance Measurement and Management: A Strategic Approach to Management Accounting*. London: SAGE Publications

Scholl, RW (2012, Reward & Evaluation Systems, The University of Rhode island..

Stonich, P. (1981). Using Rewards in Implementing Strategy. *Strategic Management Journal* , 2 (4), 345-353.

Sturges, J. & Guest, D. (2001). Don't leave me this way! A qualitative study of influences on the organizational commitment and turnover intentions o graduates early in their career. *British Journal of Guidance & Counseling*, 29 (4), 447-462.

Taylor, F. (1964). *Scientific Management*. New York: Harper & Row.

Thomas, K., & Velthouse, B. (1990, October). Cognitive elements of empowerment : An interpretive model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review* , 15 (4), pp. 666-682.

Varian, Hal R. Microeconomia: princípios básicos. RJ: Campus, 1999.

Vilhjálmsdóttir, A. (2010). *Starfstengd hvatning; Hvað hvetur fólk í vinnu*. Reykjavík: University of Iceland, department of social sciences.

Von Glinow, M. (1985). Reward Strategies for Attracting, Evaluating, and Retaining Professionals. *Human Resource Management* , 24 (2), pp. 191-207. Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Wahba, A., & Bridgewell, L. (1976, April). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance* , 15 (2), pp. 212–240.

Wesley, K (2012), A motivated workforce, a Mixed method study of worker motivation, University of Nebraska.

Webgrafia

Neves, J C, 2006, Governace e teoria da Agencia, DN
http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=648449&page=1

Pink, D. (2009), TedTalk London, The Candle Problem, SicRadical.

Schell, J. (2010, April). *When games invade real life*. Retrieved April 2011, from TED:
http://www.ted.com/talks/jesse_schell_when_games_invade_real_life.html