



Instituto Superior de Ciências da Informação e Administração

O Impacto Salarial na Motivação e na Produtividade

Luís Ricardo Nogueira Costa Martins

Aveiro

2024



Instituto Superior de Ciências da Informação e Administração

O Impacto Salarial na Motivação e na Produtividade

Luís Ricardo Nogueira Costa Martins

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências da Informação e Administração para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Higiene e Segurança Ocupacionais, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor Miguel Alves Corticeiro Neves, Professor Coordenador, e co-orientação do Prof. Luís Filipe do Nascimento Lopes, ambos do Instituto Superior de Ciências da Informação e Administração.

Aveiro

2024

Júri

Constituíram o Júri de avaliação os seguintes elementos:

- Presidente – Prof. Doutor Victor Manuel Cardoso (ISCIA)
- Arguente – Prof. Mestre Carla Margarida Batista de Simões Ribeiro (ISMT)
- Orientador – Prof. Doutor Miguel Corticeiro Neves (ISCIA)
- Convidado – Prof. Mestre Especialista Joaquim Lopes Álvaro (ISCIA)
- Convidado – Isabel Maria Caldeira Nunes (AESST/PNF/ACT)

Participou também, mas não integrando o Júri:

- Co-Orientadora - Prof. Luís Filipe do Nascimento Lopes (ISCIA)

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha esposa Alcimar Luna, às minhas filhas Angie Luna Mi Angel, Victoria Luna e Anabell Luna, assim como à restante família.

Dedico também especialmente à Cláudia Cruz, à Carlota e à Sara, porque sempre me deram o seu apoio e porque fizeram, fazem e farão parte da minha trajetória nesta nova etapa da minha vida aqui em Portugal, pela sua amizade, para o resto da minha vida.

Agradecimentos

Agradeço a Deus por estar sempre presente. Quero agradecer principalmente à minha esposa Alcimar pelo companheirismo, apoio e pela força que me dá, para que eu consiga atingir os meus objetivos, todos os dias. Agradeço também aos meus amigos que estudaram comigo e que não me deixaram desistir, especialmente a Cláudia Cruz, a Carlota e a Sara: a vossa experiência de trabalho permitiu-me aprender bastante, sobretudo a importância da carreira, que pode até ser usada no dia a dia.

Às minhas filhas Victoria e Anabell Luna por estarem comigo e por muitas vezes me ajudarem a descontraír. Gosto muito de vocês.

Também, e não menos importante, ao meu professor Luis Lopes que me acompanhou, e também ao professor Miguel Corticeiro Neves que inicialmente me contactou para validar a minha licenciatura aqui em Portugal. Estou muito grato por isso.

Índice Geral

Júri.....	I
Dedicatória.....	III
Agradecimentos	V
Índice Geral.....	VII
Índice de Figuras.....	IX
Resumo	XI
Abstract.....	XIII
Introdução	1
1. Enquadramento Organizacional.....	5
1.1. Enquadramento Conceptual.....	5
1.1.1. Teoria da Motivação	5
1.1.2. Teoria da Produtividade.....	6
1.1.3. Teoria das Necessidades	7
1.1.4. Teoria X e Teoria Y	8
1.1.5. Teoria dos Dois Factores	9
1.1.6. Teoria da Expectativa	10
1.1.7. Teoria da Autodeterminação.....	11
1.1.8. Teoria da Equidade	13
2. Metodologia e Métodos	17
2.1. Metodologia	17
2.2. Método.....	17
2.2.1. Questionário aplicado aos Trabalhadores da CMP	18
3. Resultados e Análise	25
3.1. Questionário.....	25
3.2. Análise	47
Conclusões	51
Referências.....	53

Índice de Figuras

Figura 1 - Organograma da CMP.....	5
Figura 2 - Hierarquia de necessidades de Maslow.....	8
Figura 3 - Teoria X e Y.....	9
Figura 4 - Teoria dos Dois Fatores	10
Figura 5 - Teoria da Expectativa de Vroom.....	11
Figura 6 - Teoria da Autodeterminação	13
Figura 7 - Teoria da Equidade.	14
Figura 8 – Grupo etário.....	25
Figura 9 - Habilitações literárias.....	26
Figura 10 - Tempo de serviço	26
Figura 11 - Salário líquido	27
Figura 12 - Salário justo versus responsabilidades e exigências do trabalho	28
Figura 13 – Influência do salário na motivação e desempenho no trabalho	29
Figura 14 - Maior remuneração versos aumento de produtividade	30
Figura 15 - Salário afeta a satisfação no trabalho	31
Figura 16 - Remuneração como um fator importante para reter talentos na instituição	32
Figura 17 - Incentivos suficientes para melhorar a produtividade.....	33
Figura 18 - Oportunidades suficientes de crescimento profissional	34
Figura 19 - Políticas claras em relação a remuneração e progressão na carreira.....	34
Figura 20 - Sistema de avaliação de desempenho justo e transparente	35
Figura 21 - Formações suficientes para melhorar a produtividade dos trabalhadores.....	36
Figura 22 - O salário afeta a qualidade da produção da Organização	37
Figura 23 - Funções no trabalho	38
Figura 24 - Reconhece o trabalho desempenhado por aqueles que estão sob sua direção	39
Figura 25 - Trabalho reconhecido pelos colegas	40
Figura 26 - Reconhecimento do trabalho pelos superiores.....	41
Figura 27 - Salário mais alto aumentaria a motivação no trabalho.....	41
Figura 28 - Como classificaria as práticas de avaliação de desempenho da sua instituição....	42
Figura 29 - Formação disponibilizada pela organização para melhorar a sua produtividade..	43
Figura 30 - Forma como a organização reconhece e valoriza os trabalhadores que demonstram alta produtividade.....	44
Figura 31 - Oportunidades de progressão na carreira na organização	45

O Impacto Salarial na Motivação e Produtividade

Figura 32 - Qualidade do ambiente de trabalho.....	46
--	----

Resumo

Esta Dissertação aborda os principais conceitos e teorias relacionados com motivação, produtividade, satisfação e desenvolvimento dos trabalhadores no contexto da Câmara Municipal de Penacova (CMP), situada em Coimbra, Portugal. A CMP é composta por 249 trabalhadores distribuídos por cinco divisões e oito serviços.

O objetivo geral desta investigação é explorar como o salário afeta a motivação e a produtividade dos trabalhadores da Câmara Municipal de Penacova. O objetivo específico deste estudo é investigar se há alguma influência ou diferença na motivação e produtividade entre assistentes operacionais, assistentes técnicos, assistentes superiores e chefias.

Sobre o Desenvolvimento e Satisfação dos Trabalhadores, as teorias apresentadas, incluindo a Teoria X e Y de McGregor, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a Teoria da Expectativa de Vroom, a Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan, e a Teoria da Equidade de Adams, oferecem diversas perspectivas sobre como gerir e motivar os trabalhadores eficazmente. Estas teorias ressaltam a importância de abordar tanto as necessidades intrínsecas, quanto as extrínsecas aos trabalhadores, promovendo um ambiente de trabalho que valorize a justiça, o reconhecimento, a autonomia, a competência e as relações positivas.

A análise dos questionários demonstrou que a remuneração é percebida como crucial para a motivação, o desempenho e a retenção de talentos na CMP, com uma ampla maioria reconhecendo seu impacto direto. Ademais, fatores como o reconhecimento, oportunidades de crescimento e um ambiente de trabalho positivo também se mostraram essenciais para a satisfação e produtividade dos funcionários. Há uma clara insatisfação com as práticas de avaliação de desempenho, a formação e as políticas de remuneração, apontando para a necessidade de melhorias significativas nessas áreas. A pesquisa sublinha a importância de abordar estas questões através de políticas mais equitativas e um investimento reforçado em desenvolvimento profissional, para fomentar um ambiente onde os trabalhadores se sintam valorizados e comprometido.

No que diz respeito a Formação e Desenvolvimento, os trabalhadores valorizam o investimento no seu desenvolvimento profissional, sendo este um fator chave para a produtividade e satisfação no trabalho.

Palavras chave:

Motivação, Produtividade, Salário, Trabalhadores

Abstract

This dissertation addresses the main concepts and theories related to motivation, productivity, satisfaction and development of workers in the context of the Municipality of Penacova (CMP), located in Coimbra, Portugal. The CMP is made up of 249 employees spread over five divisions and eight services.

The general objective of this research is to explore how salary affects the motivation and productivity of workers in the Municipality of Penacova. The specific objective of this study is to investigate whether there is any influence or difference in motivation and productivity between operational assistants, technical assistants, senior assistants and managers.

On Worker Development and Satisfaction, the theories presented, including McGregor's Theory X and Y, Herzberg's Two-Factor Theory, Vroom's Expectancy Theory, Deci and Ryan's Self-Determination Theory, and Adams' Equity Theory, offer diverse perspectives on how to manage and motivate workers effectively. These theories emphasize the importance of addressing both the intrinsic and extrinsic needs of workers, promoting a work environment that values fairness, recognition, autonomy, competence and positive relationships.

Analysis of the questionnaires showed that compensation is perceived as crucial to motivation, performance, and retention of talent in CMP, with a large majority recognizing its direct impact. In addition, factors such as recognition, opportunities for growth, and a positive work environment have also been shown to be essential for employee satisfaction and productivity. There is clear dissatisfaction with performance appraisal practices, training and compensation policies, pointing to the need for significant improvements in these areas. The research underlines the importance of addressing these issues through more equitable policies and increased investment in professional development, to foster an environment where workers feel valued and engaged.

With regard to Training and Development, employees value investment in their professional development, which is a key factor for productivity and job satisfaction.

Keywords

Motivation, Productivity, Salary, Workers

Introdução

Este trabalho insere-se no âmbito do Mestrado em Higiene e Segurança Ocupacionais, ministrado no Instituto Superior de Ciências da Informação e da Administração (ISCIA), na Unidade Curricular de Dissertação.

A motivação e a produtividade dos trabalhadores são fatores cruciais para o sucesso e a eficiência das organizações. Num ambiente de trabalho cada vez mais competitivo, compreender os elementos que influenciam a motivação e a produtividade dos trabalhadores torna-se essencial para os gestores e formuladores de políticas. Entre os diversos fatores que podem impactar a motivação e a produtividade dos trabalhadores, o salário é, frequentemente, apontado como um dos principais determinantes. No entanto, a relação entre salário, motivação e produtividade é complexa e pode variar de acordo com a função, setor e nível educacional dos trabalhadores.

O objetivo desta investigação é explorar a relação entre o salário e a motivação, bem como a produtividade entre diferentes categorias profissionais: assistentes operacionais, assistentes técnicos, técnicos superiores e chefias, ou seja, verificar qual o impacto do salário na motivação e produtividade dos trabalhadores em diferentes posições hierárquicas e níveis de escolaridade. Ao analisar a influência do salário na motivação e produtividade em diferentes grupos de trabalhadores, este estudo busca fornecer percepção sobre como as políticas salariais podem ser adaptadas para atender às necessidades e expectativas de diferentes categorias de trabalhadores.

Para coletar dados e compreender as percepções e experiências dos trabalhadores em relação ao impacto do salário na motivação e produtividade, foi implementado um questionário. Este questionário foi aplicado a assistentes operacionais, assistentes técnicos, técnicos superiores e chefias, de modo a permitir uma análise comparativa entre os diferentes grupos. As questões abordadas no questionário incluíram aspectos como a satisfação salarial, a percepção da justiça salarial, o papel do salário na motivação e a relação entre salário e desempenho no trabalho.

Com esta pesquisa, espera-se contribuir para um melhor entendimento do papel do salário na motivação e produtividade dos trabalhadores, oferecendo uma percepção valiosa para empregadores, gestores e formuladores de políticas na elaboração de estratégias eficazes de remuneração e gestão de talentos, com base nas teorias e descobertas de McGregor, Maslow e Herzberg, e outros.

O Impacto Salarial na Motivação e Produtividade

A motivação e a produtividade dos trabalhadores são aspectos cruciais para o sucesso de qualquer organização. Compreender os fatores que influenciam a motivação e a produtividade, especialmente o impacto do salário e das diferenças de escolaridade, é fundamental para criar um ambiente de trabalho eficiente e harmonioso.

Esta investigação também se baseou em várias teorias estabelecidas de motivação e produtividade desenvolvidas por renomados pesquisadores, como Abraham Maslow (Teoria das Necessidades), Douglas McGregor (Teoria X e Y), Frederick Herzberg (Teoria dos Dois Fatores), Victor Vroom (Teoria da Expectativa), Edward L. Deci e Richard M. Ryan (Teoria da Autodeterminação) e John Stacy Adams (Teoria da Equidade).

Ao combinar-se a análise dos dados do questionário com o exame dessas teorias, procurou-se obter uma compreensão mais profunda do impacto do salário e das diferenças de escolaridade na motivação e produtividade dos trabalhadores em diversos cargos e responsabilidades. Os resultados desta pesquisa poderão ser usados para formar estratégias de gestão e políticas salariais que promovam um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.

Assim, o objetivo geral desta investigação é explorar como o salário afeta a motivação e a produtividade dos trabalhadores da Câmara Municipal de Penacova, considerando diferentes posições hierárquicas e níveis de escolaridade. O estudo analisou as percepções e experiências de assistentes operacionais, assistentes técnicos, técnicos superiores e chefias, buscando compreender o impacto das remunerações na motivação e no desempenho no trabalho desses profissionais.

Como Objetivos Específicos, indicam-se os seguintes:

- Verificar se o salário tem influência no desempenho no trabalho;
- Saber se o reconhecimento tem alguma influência na produtividade dos elementos da Função Pública deste caso de estudo.

A pesquisa procurou identificar se as variações nas posições hierárquicas e responsabilidades profissionais afetam a percepção dos trabalhadores sobre salário, motivação e desempenho no trabalho, proporcionando uma análise comparativa entre esses diferentes grupos profissionais.

Nesta pesquisa, procurou-se analisar a aplicabilidade e a relevância das teorias de motivação propostas por Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, Victor Vroom, Edward L. Deci, Richard M. Ryan e John Stacy Adams no contexto do impacto do salário na motivação e produtividade dos trabalhadores. A investigação procurou perceber

como essas teorias se relacionam com a realidade vivenciada pelos colaboradores e como podem contribuir para explicar a influência das remunerações na motivação e desempenho no trabalho.

O Impacto Salarial na Motivação e Produtividade

1. Enquadramento Organizacional

Relativamente à entidade acolhedora para a realização do estudo, trata-se do órgão representativo do Município de Penacova com funções executivas, situado no distrito de Coimbra, no centro de Portugal, com sede na Rua Largo Alberto Leitão, 3360-341 Penacova, sendo constituída por 38 pelouros. Atualmente, a Câmara é regida em termos macro pelo presidente, a vice-presidente e dois vereadores.

A Câmara Municipal de Penacova (CMP) conta com cinco divisões e oito serviços municipais, tendo ao serviço 249 trabalhadores. Os serviços onde foi efectuado o questionário encontram-se representados no organograma seguinte:

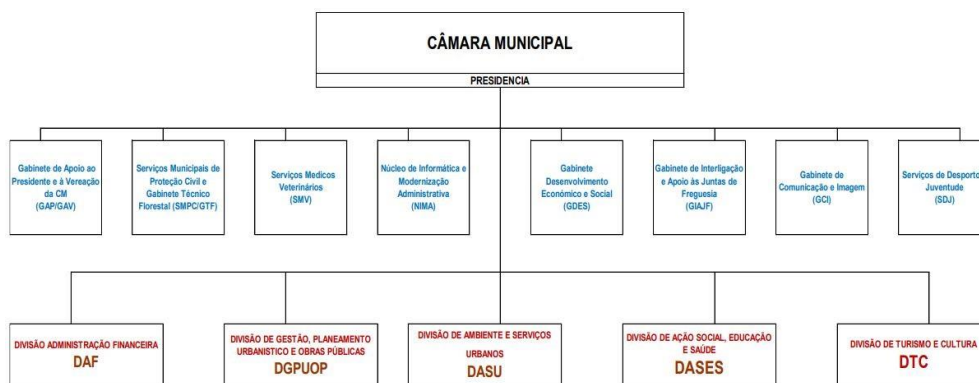


Figura 1 - Organograma da CMP
(fonte: Município de Penacova)

1.1. Enquadramento Conceptual

1.1.1. Teoria da Motivação

Motivação é o impulso ou energia que leva uma pessoa a agir em direção a uma meta ou objetivo específico. É a força interna que move alguém a tomar uma ação para alcançar algo desejado ou para atender a uma necessidade pessoal ou profissional.

A motivação pode ser influenciada por uma variedade de fatores, como necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de autoestima e realização pessoal. Além disso, a motivação também pode ser influenciada por recompensas, reconhecimento, *feedback* positivo e outros estímulos externos.

A motivação é importante porque está diretamente relacionada com o desempenho e produtividade de uma pessoa. Quando uma pessoa está motivada, está mais propensa a comprometer-se em atividades que levem à realização de suas metas e objetivos. Por outro

lado, quando uma pessoa está desmotivada, pode ter dificuldade em se concentrar, pode ter baixa autoestima e pode não se esforçar para alcançar seus objetivos.

A Teoria das Necessidades de Maslow sugere que as pessoas são motivadas a satisfazer suas necessidades numa ordem hierárquica. Assim, as necessidades mais básicas devem ser atendidas antes que alguém se possa concentrar em satisfazer necessidades de níveis superiores. No contexto do local de trabalho, isso implica que os trabalhadores precisam ter suas necessidades básicas, como salário e segurança no emprego, atendidas antes de se concentrarem em se envolver mais e se motivar a alcançar metas de desempenho mais altas.

A motivação é uma questão importante em diversas áreas, incluindo no trabalho, na educação, na saúde e em outros contextos da vida. O entendimento dos fatores que influenciam a motivação pode ajudar a desenvolver estratégias eficazes para aumentar a motivação e alcançar melhores resultados.

1.1.2. Teoria da Produtividade

Embora não exista uma única "Teoria da Produtividade" estabelecida, um conceito frequentemente relacionado com a produtividade é a Teoria da Administração Científica, desenvolvida por Frederick Winslow Taylor no início do século XX. A Teoria da Administração Científica concentra-se na eficiência e na maximização da produtividade por meio da análise sistemática e da otimização de processos de trabalho.

Taylor acreditava que os trabalhadores poderiam ser mais produtivos se as tarefas fossem divididas em etapas menores e simplificadas, e se fossem usadas técnicas científicas para determinar a melhor maneira de realizar cada tarefa. A teoria também enfatiza a importância da seleção e treinamento adequados dos trabalhadores, bem como a criação de sistemas de incentivos baseados no desempenho.

Embora a Teoria da Administração Científica seja bastante antiga e tenha sido alvo de críticas devido à sua abordagem mecanicista e desumanizada do trabalho, algumas de suas ideias ainda são relevantes para a compreensão da produtividade no local de trabalho, especialmente no que diz respeito à eficiência e otimização de processos.

A produtividade no trabalho é a medida da quantidade de produção que um trabalhador que uma equipa ou uma organização é capaz de gerar em um determinado período de tempo. Em outras palavras, é a relação entre a quantidade de trabalho realizado e os resultados alcançados.

A produtividade no trabalho pode ser influenciada por diversos fatores, como a eficiência do processo de trabalho, a qualidade dos equipamentos e materiais utilizados, o nível de habilidade e experiência dos trabalhadores, a motivação e empenho dos trabalhadores, a cultura organizacional e as políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa.

A produtividade no trabalho é um indicador importante da eficácia e eficiência de uma empresa. Aumentar a produtividade pode trazer diversos benefícios, como a redução dos custos, o aumento dos lucros, a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços, a satisfação dos clientes e trabalhadores, entre outros.

1.1.3. Teoria das Necessidades

Abraham Maslow foi um psicólogo americano que desenvolveu a Teoria das Necessidades, também conhecida como Hierarquia das Necessidades de Maslow. Embora sua teoria não se concentre especificamente na motivação no trabalho, ela tem sido amplamente aplicada ao contexto organizacional para entender e melhorar a motivação e a satisfação dos trabalhadores.

A Hierarquia das Necessidades de Maslow é representada por uma pirâmide dividida em cinco níveis. As necessidades em cada nível devem ser satisfeitas antes que o indivíduo possa passar para o próximo nível. Os níveis, de baixo para cima, são:

- Necessidades fisiológicas: incluem necessidades básicas, como comida, água, ar e abrigo.
- Necessidades de segurança: abrangem a necessidade de estabilidade, proteção e segurança no ambiente e nos recursos.
- Necessidades sociais: envolvem a necessidade de se relacionar com outras pessoas, como amizade, afeto e aceitação.
- Necessidades de estima: referem-se à necessidade de autoestima, reconhecimento e respeito dos outros.
- Necessidades de autorrealização: envolvem a busca pelo desenvolvimento pessoal, realização do potencial e crescimento pessoal.

Maslow sugere que os empregadores devem garantir que as necessidades básicas dos trabalhadores sejam atendidas (como um salário justo e um ambiente de trabalho seguro), antes de abordar as necessidades de níveis superiores, como o reconhecimento e o desenvolvimento profissional.

Ao aplicar a teoria de Maslow no local de trabalho, os gestores podem identificar as necessidades não satisfeitas dos trabalhadores e implementar estratégias para atendê-las, melhorando assim a motivação, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores.

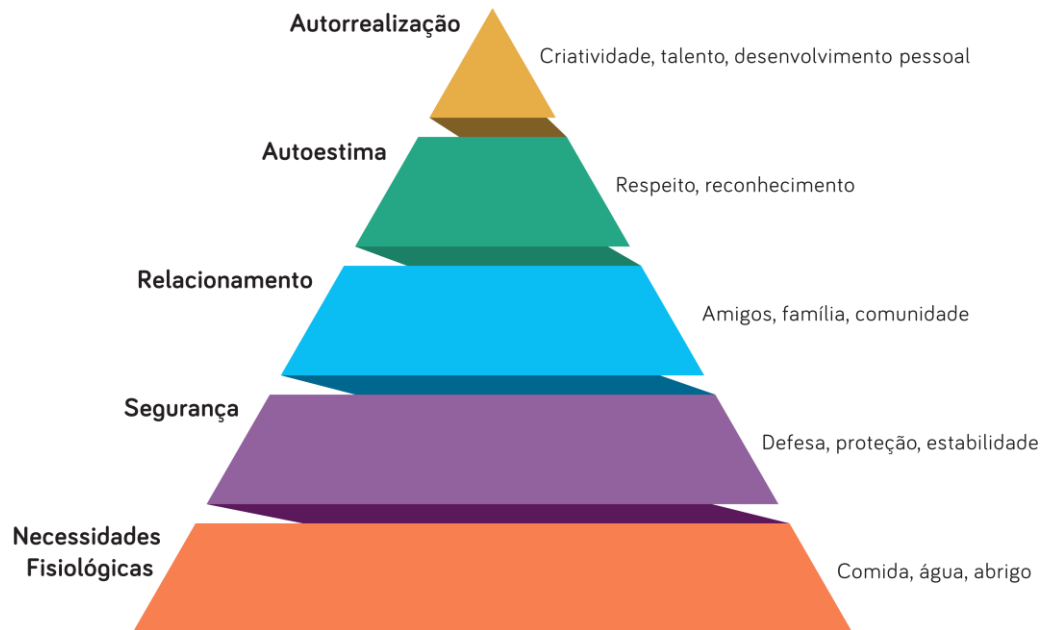


Figura 2 - Hierarquia de necessidades de Maslow
(fonte: Abraham Maslow)

1.1.4. Teoria X e Teoria Y

Douglas McGregor foi um psicólogo social e teórico da administração que desenvolveu a Teoria X e a Teoria Y, duas abordagens distintas para gerenciar e motivar trabalhadores no local de trabalho. Sua teoria é baseada na crença de que as suposições dos gestores sobre a natureza humana e a motivação dos trabalhadores podem influenciar seu estilo de gestão e, por sua vez, afetar a produtividade e a satisfação dos trabalhadores.

- Teoria X - A Teoria X parte do pressuposto de que os trabalhadores são naturalmente preguiçosos, desmotivados e resistentes ao trabalho. Segundo essa teoria, os gestores acreditam que os trabalhadores precisam ser controlados, dirigidos e monitorados de perto, já que não têm ambição ou iniciativa própria. A Teoria X defende o uso de supervisão rígida, regras estritas, punições e incentivos financeiros para motivar os trabalhadores a desempenhar bem.
- Teoria Y - A Teoria Y, por outro lado, assume que os trabalhadores são naturalmente motivados, responsáveis e comprometidos com seu trabalho. Os gestores que adotam essa abordagem acreditam que os trabalhadores procuram

satisfação e realização no trabalho e que, se forem fornecidas as condições adequadas, eles se esforçarão para alcançar os objetivos organizacionais. A Teoria Y defende o uso de abordagens de gestão mais participativas e democráticas, como envolver os trabalhadores na tomada de decisões e proporcionar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

A compreensão da motivação no trabalho reside na ideia de que as suposições dos gestores sobre a natureza humana podem moldar suas abordagens de gestão e, em última instância, afetar a motivação e a produtividade dos trabalhadores. A Teoria X e a Teoria Y servem como um lembrete para os gestores de que diferentes abordagens de liderança podem ser mais ou menos eficazes, dependendo das características e necessidades dos trabalhadores e da cultura organizacional.

TEORIA X E TEORIA Y	
Teoria X	Teoria Y
Desconfiança	Confiança
Regras	Orientações
Vigilância	Autonomia
Rotina	Criatividade
Comando e controle	Cocriação
Recursos humanos	Parceiros de negócio

Figura 3 - Teoria X e Y
(fonte: Mc Gregor)

1.1.5. Teoria dos Dois Factores

Frederick Herzberg foi um psicólogo e teórico da administração que desenvolveu a Teoria dos Dois Factores, também conhecida como Teoria da Motivação-Higiene. Essa teoria concentra-se na compreensão dos fatores que afetam a motivação e a satisfação dos trabalhadores no local de trabalho.

A Teoria dos Dois Factores de Herzberg propõe que existem dois conjuntos distintos de fatores que influenciam a satisfação e a insatisfação dos trabalhadores:

- Fatores higiênicos (também chamados fatores extrínsecos) - estão relacionados ao ambiente de trabalho e não têm um impacto direto na motivação intrínseca dos trabalhadores, mas podem levar à insatisfação, se não forem adequados. Exemplos de fatores higiênicos incluem salário, condições de trabalho, políticas

e administração da empresa, supervisão, segurança no trabalho e relações interpessoais. A melhoria desses fatores pode evitar a insatisfação, mas não necessariamente aumenta a motivação e a satisfação dos trabalhadores.

- Fatores motivacionais (também chamados fatores intrínsecos) - estão relacionados com o conteúdo do trabalho e têm um impacto direto na motivação e satisfação dos trabalhadores. Exemplos de fatores motivacionais incluem realização, reconhecimento, responsabilidade, avanço e crescimento profissional. A presença desses fatores pode aumentar a motivação e a satisfação dos trabalhadores, levando a um melhor desempenho e produtividade.

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg sugere que, para aumentar a motivação e a satisfação dos trabalhadores, os gestores devem concentrar-se em melhorar os fatores motivacionais e garantir que os fatores higiênicos sejam adequados. Essa abordagem enfatiza a importância de compreender e abordar as necessidades intrínsecas dos trabalhadores, além de proporcionar um ambiente de trabalho favorável para promover a motivação e a produtividade.



Figura 4 - Teoria dos Dois Fatores
(fonte: Startup Creator)

1.1.6. Teoria da Expectativa

Victor Vroom foi um psicólogo organizacional que desenvolveu a Teoria da Expectativa, uma teoria da motivação que se concentra no processo cognitivo pelo qual os indivíduos tomam decisões sobre seu comportamento no local de trabalho. A teoria baseia-se na ideia de que a motivação dos trabalhadores é influenciada pelas suas expectativas em relação aos resultados de seu esforço e desempenho.

A Teoria da Expectativa de Vroom pode ser dividida em três componentes principais: expectativa, instrumentalidade e valência.

- Expectativa - Refere-se à crença do indivíduo de que seu esforço levará a um bom desempenho. A expectativa é influenciada por fatores como habilidades, recursos, apoio e treinamento.
- Instrumentalidade - refere-se à percepção de que o desempenho levará a determinados resultados ou recompensas. A instrumentalidade é afetada pela percepção de justiça e consistência na distribuição de recompensas e pela clareza das metas e expectativas de desempenho.
- Valência - Refere-se ao valor ou importância que o indivíduo atribui aos resultados ou recompensas. A valência é influenciada pelas preferências, necessidades e metas individuais.

De acordo com a Teoria da Expectativa de Vroom, a motivação dos trabalhadores é o resultado da multiplicação desses três componentes (motivação = expectativa x instrumentalidade x valência). Se qualquer um desses componentes for percebido como baixo ou nulo, a motivação geral será afetada negativamente.



Figura 5 - Teoria da Expectativa de Vroom
(fonte: Startup Creator)

1.1.7. Teoria da Autodeterminação

Edward L. Deci e Richard M. Ryan são psicólogos que desenvolveram a Teoria da Autodeterminação (SDT), uma abordagem da motivação que se concentra na satisfação das necessidades psicológicas básicas dos indivíduos. A SDT postula que as pessoas são motivadas por três necessidades psicológicas fundamentais: autonomia, competência e relacionamento.

O Impacto Salarial na Motivação e Produtividade

- Autonomia - refere-se ao desejo de ter controle sobre o próprio comportamento e o ambiente, bem como a capacidade de tomar decisões e escolhas. Os trabalhadores que sentem autonomia no seu trabalho tendem a estar mais motivados e envolvidos.
- Competência - refere-se à necessidade de se sentir capaz e eficaz em realizar tarefas e alcançar metas. Os trabalhadores que acreditam que são competentes no seu trabalho têm maior probabilidade de se sentirem motivados e produtivos.
- Relacionamento - refere-se à necessidade de se sentir conectado com os outros e de ter relações significativas no local de trabalho. Os trabalhadores que têm relacionamentos positivos com colegas e supervisores tendem a estar mais satisfeitos e motivados.

A Teoria da Autodeterminação sugere que os gestores podem aumentar a motivação e a satisfação dos trabalhadores, criando condições que promovam a satisfação dessas três necessidades psicológicas básicas. Algumas práticas de gestão que podem ajudar a satisfazer essas necessidades incluem:

- Permitir que os trabalhadores participem da tomada de decisões e tenham autonomia em seu trabalho;
- Fornecer *feedback* construtivo e oportunidades de desenvolvimento profissional para melhorar a competência;
- Fomentar um ambiente de trabalho colaborativo e de apoio que promova relacionamentos positivos.

Para a compreensão da motivação no trabalho reside na ênfase nas necessidades psicológicas básicas e na ideia de que a motivação intrínseca é essencial para o envolvimento, a satisfação e a produtividade dos trabalhadores.

TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO

Self-determination Theory (SDT)



Figura 6 - Teoria da Autodeterminação
(fonte: angelopublico.com.br)

1.1.8. Teoria da Equidade

John Stacy Adams é um psicólogo que desenvolveu a Teoria da Equidade, uma abordagem da motivação que se concentra na percepção dos indivíduos sobre a justiça e a equidade no local de trabalho. A Teoria da Equidade sugere que os trabalhadores comparam constantemente seus próprios esforços e recompensas com os de outros colegas, e que essa comparação influencia a motivação, a satisfação e o desempenho dos trabalhadores.

De acordo com a Teoria da Equidade de Adams, existem quatro possíveis resultados desta comparação:

- Equidade - Quando um trabalhador percebe que seus esforços e recompensas são proporcionais aos de outros colegas, sentirá que está a ser tratado de maneira justa e ficará motivado e satisfeito.
- Inequidade negativa - Quando um trabalhador percebe que seus esforços e recompensas são desproporcionais em relação aos dos colegas, recebendo menos recompensas para um esforço semelhante, isso pode levar a sentimentos de insatisfação, frustração e desmotivação.
- Iniquidade positiva - quando um trabalhador percebe que está recebendo mais recompensas em relação aos seus esforços do que os colegas, isso pode levar a sentimentos de culpa ou desconforto, que podem, por sua vez, afetar negativamente a motivação.
- Equilíbrio restaurado - quando os trabalhadores percebem uma situação de iniquidade, eles podem se esforçar para restaurar o equilíbrio, seja aumentando

ou diminuindo seu esforço, procurando mudanças nas recompensas ou ajustando as suas percepções sobre a situação.

A Teoria da Equidade de Adams permite que os gestores possam aumentar a motivação e a satisfação dos trabalhadores, garantindo que as políticas e práticas de recompensa sejam justas e transparentes. Isso pode incluir a implementação de sistemas de avaliação e recompensa baseados no desempenho, garantindo que os trabalhadores sejam tratados de forma equitativa e proporcionando oportunidades claras de progressão na carreira. Ao abordar questões de equidade no local de trabalho, os gestores podem melhorar a satisfação dos trabalhadores, a motivação e a produtividade.



Figura 7 - Teoria da Equidade.
(fonte: Isabela Gennari)

1.2. Enquadramento Legal e Normativo

A Lei 102/2009, de 10 de setembro, republicada pela Lei 3/2014, de 28 de janeiro, estabelece o Regime Jurídico da Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho em Portugal. Este diploma legal é a peça central na regulamentação das condições que asseguram a proteção da saúde dos trabalhadores contra riscos de acidentes e doenças profissionais.

Segundo esta legislação, é dever do empregador promover um ambiente de trabalho seguro e saudável, adotando medidas que garantam a segurança e a saúde durante o trabalho, a prevenção de riscos profissionais e a informação e formação dos trabalhadores. A lei cobre vários aspetos, desde a organização dos serviços de segurança e saúde no trabalho, passando pela formação adequada de representantes do empregador em matéria de segurança, até à implementação de procedimentos de emergência e primeiros socorros.

A lei também prevê a criação de serviços internos, comuns ou externos de segurança e saúde no trabalho, adaptáveis de acordo com a dimensão e as necessidades específicas de cada empresa. Estes serviços têm como objetivo assegurar que as atividades principais de segurança e saúde no trabalho sejam realizadas de forma eficaz, garantindo, assim, a proteção dos trabalhadores.

As atualizações subsequentes da lei continuam a reforçar e a esclarecer as obrigações do empregador e os direitos dos trabalhadores, garantindo que o ambiente de trabalho não só cumpra com as normativas nacionais mas que também esteja em consonância com as diretrizes e melhores práticas internacionais.

2. Metodologia e Métodos

2.1. Metodologia

Neste estudo, o propósito central é examinar a influência do salário na motivação e produtividade dos trabalhadores da Câmara Municipal de Penacova. Ao iniciar este estudo, procurou-se o departamento de Recursos Humanos, onde foi fornecida uma visão panorâmica sobre a atual configuração do quadro de trabalhadores.

Com a entrada em vigor do Decreto-Lei nº 52/2022, houve uma alteração significativa no número de trabalhadores da CMP. Apesar deste decreto ter sido aprovado em 2022, só em 2023 é que se deu a incorporação de trabalhadores dos agrupamentos de escolas e centros de saúde, totalizando 249 profissionais. Destes, 143 estão distribuídos pelos seis edifícios que constituem a estrutura física da CMP. Os restantes, provenientes dos centros de saúde e agrupamentos de escolas, foram integrados em 2023.

Para a obtenção de dados que pudessem elucidar as questões propostas neste estudo, optou-se por aplicar um questionário. Deste modo, do total de 249 trabalhadores, extraiu-se uma amostra de 112 respostas. Esta amostra apresenta uma margem de erro de 6,88%, com um nível de confiança de 95%.

A aplicação do questionário foi viabilizada pelo envio de mensagens de correio eletrónico, com a devida autorização do vice-presidente responsável pelo Pelouro de Recursos Humanos. Das respostas recolhidas, 74 foram obtidas através da plataforma *Google Forms*. Adicionalmente, houve a necessidade de recolha presencial de 38 respostas, uma vez que alguns assistentes operacionais não têm acesso a equipamentos informáticos ou a correio eletrónico.

Com base nesta metodologia, procurou-se proporcionar uma compreensão aprofundada sobre o quanto a remuneração influencia a satisfação e o rendimento dos trabalhadores no contexto específico da CPM.

2.2. Método

Com o questionário elaborado pretende-se verificar se o salario tem influência no desempenho no trabalho e se o reconhecimento tem alguma influência na produtividade de trabalhadores da Função Pública, bem como verificar quais das teorias descritas de Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, Victor Vroom, Edward L. Deci, Richard M. Ryan e John Stacy Adams está mais de acordo com os resultados do questionário.

O Impacto Salarial na Motivação e Produtividade

O presente estudo recorreu à técnica de questionário como instrumento de recolha de dados. O objetivo central é analisar se existe uma correlação direta entre o salário e o desempenho laboral dos trabalhadores. Compelentemente, procura-se entender até que ponto o reconhecimento no ambiente de trabalho pode influenciar na produtividade dentro do contexto da função pública.

O questionário foi desenhado tendo em mente várias teorias motivacionais desenvolvidas por renomados psicólogos ao longo do tempo. Estes incluem Abraham Maslow, que propôs a hierarquia das necessidades; Douglas McGregor, que apresentou as Teorias X e Y; Frederick Herzberg, com a Teoria dos Dois Fatores; Victor Vroom, com a Teoria da Expectância; Edward L. Deci e Richard M. Ryan, que trouxeram a Teoria da Autodeterminação; e John Stacy Adams, que introduziu a Teoria da Equidade.

Cada questão foi elaborada de forma a capturar dados que possam ser mapeados para uma ou mais destas teorias. Ao analisar as respostas, o objetivo é identificar qual ou quais teorias encontram maior ressonância com a realidade observada na CMP.

Por meio desta abordagem, não só se espera obter perspectivas sobre a relação entre salário, reconhecimento e produtividade, mas também se procura situar as percepções dos trabalhadores em relação ao vasto corpo teórico existente sobre motivação no trabalho.

2.2.1. Questionário aplicado aos Trabalhadores da CMP

Este questionário é um instrumento de recolha de dados estruturado para compreender diversos aspetos associados ao salário, reconhecimento e desempenho profissional dos trabalhadores dentro de uma organização ou instituição. As perguntas estão agrupadas conforme se indica de seguida:

- 1 a 3 - Informações Demográficas - questões básicas para categorizar a amostra por género, idade e nível educacional;
- 4 - Tempo de Serviço - esta questão pode ajudar a entender se os trabalhadores, entre novos e experientes, apresentam algumas características semelhantes e determinadas respostas;
- 5 - Informação Salarial - para compreender o escalão salarial dos inquiridos;
- 6 a 9 - Salário e Desempenho - estas questões focam na percepção do trabalhador sobre a justiça do salário, a influência do salário na motivação e no desempenho, bem como ainda o salário afeta a satisfação geral no trabalho;

- 10 a 13 - Remuneração e Oportunidades - estas perguntas recolhem a visão do trabalhador sobre a influência da remuneração na retenção de talentos, os incentivos disponíveis para melhorar a produtividade, as oportunidades de crescimento e as políticas salariais;
- 14 e 22 - Avaliação de Desempenho - avaliação da percepção dos trabalhadores sobre a justiça e clareza dos sistemas de avaliação da entidade;
- 15 e 23 - Formação e Desenvolvimento - estas questões procuram compreender se os trabalhadores sentem que a empresa investe adequadamente em seu desenvolvimento profissional.
- 16 - Salário e Qualidade da Produção - relaciona o salário com a percepção da qualidade do trabalho produzido;
- 17 a 20 - Reconhecimento no Trabalho - estas questões exploram o nível de reconhecimento que os trabalhadores sentem por parte dos colegas, superiores e daqueles sob sua responsabilidade;
- 21 - Salário e Motivação: semelhante às questões 7 e 8, mas direcionada especificamente para a motivação;
- 24 e 25 - Reconhecimento e Progressão na Carreira - Questões para avaliar como a organização reconhece e valoriza a alta produtividade e as perspectivas de progressão na carreira;
- 26 - Ambiente de Trabalho - esta questão avalia a percepção geral dos trabalhadores sobre o seu ambiente de trabalho, se pode ter um impacto na produtividade e satisfação.

De seguida apresenta-se a estrutura do questionário, com o desenvolvimento específico em cada pergunta, para as diferentes possibilidades de resposta.

Questionário

1. Género?

- a) Masculino
- b) Feminino
- c) Outros

2. Qual o seu grupo etário?

- a) 18 – 25
- b) 26 – 35

O Impacto Salarial na Motivação e Produtividade

- c) 36 – 45
 - d) 46 – 55
 - e) 56 – 65
 - f) Mais de 65
3. Quais as suas habilitações literárias?
- a) Primeiro ciclo (4º ano)
 - b) Segundo e Terceiro ciclo (9º ano)
 - c) Ensino secundário (12º ano)
 - d) Bacharel ou Licenciado
 - e) Mestrado
 - f) Doutoramento
4. Quantos anos tem de serviço?
- a) 1 a 5
 - b) 5 a 10
 - c) 10 a 15
 - d) 15 a 20
 - e) 20 a 25
 - f) 30 a 35
 - g) Mais de 35
5. Qual é o seu salário líquido atual?
- a) de 500 a 800
 - b) de 800 a 1100
 - c) de 1100 a 1500
 - d) 1500 a 2000
 - e) Mais de 2000
6. Acha que o seu salário é justo em relação às suas responsabilidades e às exigências do trabalho?
- a) Sim
 - b) Não
7. Acha que o salário influencia sua motivação e desempenho no trabalho?
- a) Sim
 - b) Não
8. Acha que uma remuneração maior aumentaria sua produtividade?
- a) Sim

b) Não

9. Já sentiu que seu salário afetou sua satisfação no trabalho?

a) Sim

b) Não

10. Considera que a remuneração é um fator importante para reter talentos na instituição?

a) Sim

b) Não

11. Considera que a instituição oferece incentivos suficientes para melhorar a produtividade?

a) Sim

b) Não

12. Considera que a instituição oferece oportunidades suficientes de crescimento profissional?

a) Sim

b) Não

13. Acha que a instituição tem políticas claras em relação a remuneração e progressão na carreira?

a) Sim

b) Não

14. Acha que a empresa tem um sistema justo e transparente de avaliação de desempenho?

a) Sim

b) Não

15. Pensa que a instituição oferece formações suficientes para melhorar a produtividade dos trabalhadores?

a) Deficiente

b) Razoável

c) Boa

d) Muito boa

e) Excelente

16. Considera que o salário afeta a qualidade da produção da instituição?

a) Sim

b) Não

17. Quais as suas funções no seu trabalho?

a) Assistente operacional

b) Assistente técnico

O Impacto Salarial na Motivação e Produtividade

- c) Técnico superior
 - d) Chefia
18. Reconhece o trabalho desempenhado por aqueles que estão sob sua direcção?
- a) não tenho uma equipa sob minha direcção
 - b) sim, reconheço o trabalho desempenhado por toda a minha equipa.
 - c) reconheço só a alguns
 - d) Não tenho tempo
19. Acha que o seu trabalho é reconhecido pelos seus colegas?
- a) Sim
 - b) Não
20. Como classifica o reconhecimento do seu trabalho pelos seus superiores?
- a) Deficiente
 - b) Razoável
 - c) Bom
 - d) Muito bom
 - e) Excelente
21. Acha que um salário mais alto aumentaria a sua motivação no trabalho?
- a) Sim
 - b) Não
22. Como classificaria as práticas de avaliação de desempenho da sua instituição?
- a) Deficiente
 - b) Razoável
 - c) Bom
 - d) Muito bom
 - e) Excelente
23. Como classificaria as formações disponibilizadas pela sua instituição para melhorar a sua produtividade?
- a) Deficientes
 - b) Razoáveis
 - c) Boas
 - d) Muito boas
 - e) Excelentes
24. Como classificaria a forma como a sua instituição reconhece e valoriza os trabalhadores que demonstram alta produtividade?

- a) Deficiente
- b) Razoável
- c) Boa
- d) Muito boa
- e) Excelente

25. Como classificaria as oportunidades de progressão na carreira na sua instituição?

- a) Deficientes
- b) Razoáveis
- c) Boas
- d) Muito boas
- e) Excelentes

26. Como avalia a qualidade do seu ambiente de trabalho?

- a) Deficiente
- b) Razoável
- c) Boa
- d) Muito boa
- e) Excelente

3. Resultados e Análise

3.1. Questionário

Relativamente ao questionário destinado aos trabalhadores da CMP, foi aplicado a 112 trabalhadores, todos ativos. Para obter os resultados do questionário de maneira rápida e clara, o questionário foi elaborado na plataforma Google Forms e enviado por correio electrónico, tendo sido recebidas 73 respostas por esta via. Complementarmente, foi aplicado aos assistentes operacionais por serem de idade mais elevada e/ou por não terem equipamentos para utilização de correio electrónico, num total 39 trabalhadores.

Os dados recolhidos são explanados de seguida, relativamente a cada pergunta.

A maior concentração de respondentes situa-se nas faixas etárias de 36-45 e 46-55 anos, correspondendo, juntas, a quase 70% dos inquiridos. Isto sugere que a maioria dos participantes tem uma experiência profissional considerável, dadas as suas idades. As faixas etárias mais jovens e mais velhas estão sub-representadas.

Com base nesta informação inicial, poderá realizar análises mais detalhadas de cada questão do questionário, segmentando-as por género e grupo etário.

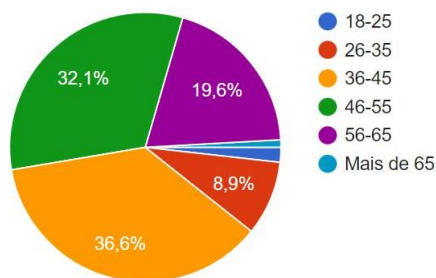


Figura 8 – Grupo etário

Em relação à pergunta sobre as habilitações literárias dos inquiridos (Figura 9), verifica-se uma diversidade no nível de educação. A maioria (48 dos 112, ou 42,9%) possui o 12º Ano como sua formação máxima. Este é seguido por aqueles que são licenciados, representando 25% da amostra total.

O número de respondentes com o 9º Ano é também significativo, sendo 18, o que corresponde a 16,1% dos inquiridos. Embora em menor número, 11 respondentes (9,8% do total) têm um grau de mestrado, enquanto sete (6,3% do total) chegaram ao nível de doutoramento. Finalmente, também outros sete indivíduos (6,3%) têm o 1º Ciclo como sua formação máxima.

O Impacto Salarial na Motivação e Produtividade

Este espectro de habilitações literárias reflete uma população de inquiridos relativamente bem-educada, com mais de 40% tendo pelo menos a conclusão do ensino secundário e um quarto com formação superior.



Figura 9 - Habilitações literárias

Relativamente aos anos de serviço dos trabalhadores (Figura 10), os dados demonstram uma distribuição relativamente equilibrada em quase todos os intervalos propostos. A maior concentração de trabalhadores (22, ou 19,6% do total) encontra-se na faixa dos 10 a 15 anos de serviço. Em contrapartida, o menor número de trabalhadores (1, ou 0,9% do total) possui mais de 35 anos de serviço, destacando-se notavelmente em relação às outras faixas.

As faixas de “Até 5 anos” e de “20 a 25 anos” de serviço possuem ambas 16 trabalhadores, o que representa 14,3% dos inquiridos em cada faixa. As faixas de “5 a 10 anos”, “25 a 30 anos” e de “15 a 20 anos” são representadas por 15, 15 e 14 trabalhadores, respectivamente, mostrando um equilíbrio na distribuição de trabalhadores que têm entre 5 e 30 anos de serviço.

Finalmente, os trabalhadores com 30 a 35 anos de serviço perfazem um total de 13, equivalente a 11,6% da amostra total.

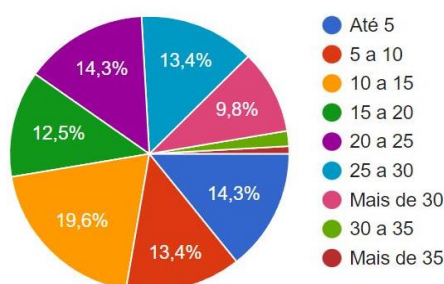


Figura 10 - Tempo de serviço

Quando se analisa a distribuição salarial dos trabalhadores (Figura 11), é notável que a maioria, 53 trabalhadores (47,3% do total) recebe um salário líquido situado na faixa mais

baixa, entre 500€ e 800€. Esta concentração indica que quase metade dos inquiridos se encontra no escalão salarial inicial ou próximo a ele.

A segunda faixa salarial mais representativa é a de 800€ até 1.100€, na qual se encontram 38 trabalhadores, representando 33,9% da amostra total. Isto indica que um terço dos trabalhadores tem uma remuneração intermédia, possivelmente com mais anos de serviço ou responsabilidades adicionais em relação àqueles do primeiro escalão.

A faixa dos 1.100€ até 1.500€ é onde se encontram 16 trabalhadores, ou 14,3% da amostra. Isto pode indicar uma progressão na carreira, talvez devido a cargos de maior responsabilidade, especialização ou antiguidade na instituição.

Os trabalhadores que ganham entre 1.500€ e 2.000€ são em menor número, apenas quatro, o que corresponde a 3,6% da amostra e que pode representar cargos de maior responsabilidade, especialização avançada ou posições de liderança.

Por último, apenas um trabalhador (0,9% da amostra) reportou um salário superior a 2.000€, destacando-se notavelmente em relação às outras faixas salariais. Este valor pode indicar uma posição de alta responsabilidade, uma especialização muito específica ou uma longa trajetória de carreira na instituição. Em suma, a distribuição salarial reflete uma tendência comum em muitas organizações, onde a maior parte dos trabalhadores se situa nas faixas salariais mais baixas.

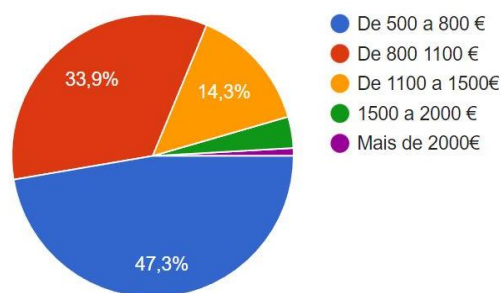


Figura 11 - Salário líquido

Quando questionados os trabalhadores sobre se consideram o seu salário justo face às suas responsabilidades e exigências do trabalho, é alarmante observar que uma esmagadora maioria, correspondente a 89,3% (100 trabalhadores), considera que o seu salário não é justo (Figura 12). Este dado revela uma forte insatisfação salarial entre os trabalhadores e sugere que muitos sentem que a compensação que recebem não reflete adequadamente as tarefas e responsabilidades que lhes são impostas.

O Impacto Salarial na Motivação e Produtividade

Por outro lado, apenas 12 trabalhadores, ou seja, 10,7% da amostra, expressaram satisfação com a sua remuneração em relação ao trabalho que realizam. Este baixo número indica que a satisfação salarial é uma exceção e não a norma entre a população em estudo.

Estes resultados levantam sérias preocupações sobre a moral e a motivação dos trabalhadores. Salários percebidos como injustos podem ter implicações negativas na produtividade, lealdade à instituição e no bem-estar geral dos trabalhadores. A gestão e a liderança devem, portanto, abordar proativamente estas perceções, possivelmente através de revisões salariais, discussões abertas sobre compensação ou a implementação de outros benefícios ou incentivos que possam melhorar a satisfação geral dos trabalhadores em relação à sua compensação.

Em resumo, a perceção dominante entre os trabalhadores é que os salários não estão alinhados com as exigências e responsabilidades do trabalho. É imperativo abordar esta insatisfação para garantir um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso.

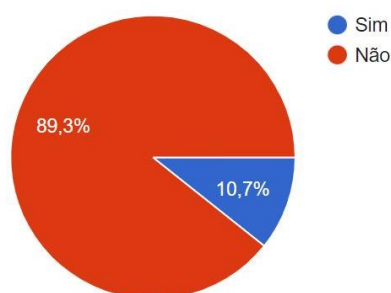


Figura 12 - Salário justo versus responsabilidades e exigências do trabalho

Ao analisar-se as respostas à questão sobre se o salário influencia a motivação e o desempenho no trabalho, identifica-se que uma grande maioria dos trabalhadores, correspondente a 74,1% (83 trabalhadores), acredita que o salário, efetivamente, exerce influência sobre a sua motivação e desempenho laboral (Figura 13). Este dado sublinha a importância da remuneração enquanto fator determinante para o envolvimento e produtividade dos trabalhadores. Esta perceção reforça teorias tradicionais de motivação no trabalho que identificam a compensação monetária como um fator crítico para a satisfação e dedicação laboral.

Por outro lado, 25,9% (29 trabalhadores) expressaram opinião contrária, indicando que o salário não tem um papel preponderante na sua motivação e desempenho. Este grupo pode valorizar outros aspectos do trabalho, como satisfação intrínseca, relações laborais, condições de trabalho, entre outros, acima da compensação salarial.

Estes resultados sugerem que, embora a remuneração seja crucial para muitos trabalhadores, também existe uma parcela significativa que pode ser motivada por outros fatores. Assim, enquanto a revisão de políticas salariais pode ser uma estratégia para melhorar a moral e a produtividade, também é essencial considerar outros métodos de retenção e motivação que vão além da compensação financeira.

Em resumo, enquanto o salário é um fator decisivo de motivação e desempenho para a maioria dos trabalhadores, também é importante reconhecer e abordar as necessidades e valores dos que não vêem o salário como o único determinante do seu desempenho no trabalho.

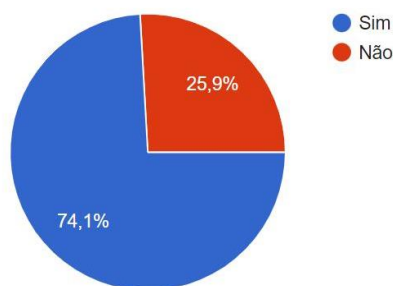


Figura 13 – Influência do salário na motivação e desempenho no trabalho

Ao abordar-se a relação entre remuneração e produtividade, foi questionado aos trabalhadores se acreditavam que uma remuneração superior potenciaria um aumento na sua produtividade. Uma maioria significativa, representando 75,9% (85 trabalhadores), afirmou que sim, uma remuneração mais elevada seria um incentivo direto para aumentar a sua produtividade no trabalho (Figura 14). Este dado sublinha a ligação entre o valor percebido na remuneração e o esforço individual colocado nas tarefas diárias, ressaltando que, para muitos, o incentivo financeiro serve como um impulso direto para um desempenho melhorado.

No entanto, 24,1% (27 trabalhadores) manifestaram a opinião de que uma remuneração mais elevada não influenciaria, necessariamente, a sua produtividade. Este resultado sugere que, para este grupo, outros fatores, além da remuneração, desempenham um papel mais significativo na determinação da sua motivação e empenho no trabalho. Estes fatores podem incluir reconhecimento profissional, satisfação intrínseca da tarefa, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, entre outros.

Consequentemente, ao considerar-se estratégias para melhorar a produtividade global dos trabalhadores, enquanto o aumento salarial pode ser um método eficaz para uma grande proporção de trabalhadores, é fundamental também considerar outras abordagens que

O Impacto Salarial na Motivação e Produtividade

abranjam as necessidades e motivações daqueles que não vêem o salário como o único fator de incentivo ao seu desempenho.

Em resumo, o aumento salarial é visto por muitos como um meio direto para impulsionar a produtividade, no entanto, uma proporção considerável dos trabalhadores valoriza outros aspectos do trabalho, e as abordagens de motivação devem ser diversificadas para se adequar às variadas perspectivas.

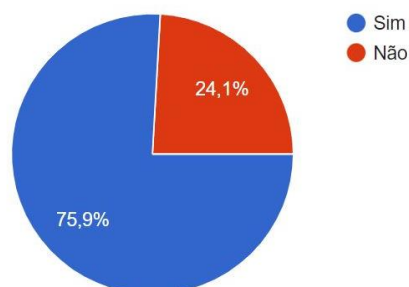


Figura 14 - Maior remuneração versus aumento de produtividade

A satisfação no trabalho é, frequentemente, influenciada por múltiplos fatores e a remuneração é, sem dúvida, um dos mais relevantes. Ao questionar-se os trabalhadores se alguma vez sentiram que o seu salário influenciou diretamente a sua satisfação laboral, uma expressiva maioria, 76,8% (86 trabalhadores) afirmou que sim (Figura 15). Este dado sugere que a perceção de valorização, que muitas vezes é expressa através da remuneração, é vital para a satisfação de grande parte dos trabalhadores. Para estes indivíduos, um salário adequado não só representa uma recompensa justa pelo seu trabalho, mas também é um indicativo de reconhecimento e valorização por parte da entidade empregadora.

Por outro lado, 23,2% (26 trabalhadores) indicaram que o salário não afetou a sua satisfação no trabalho. Isto não significa, necessariamente, que estes trabalhadores não valorizem uma compensação justa, mas sugere que a sua satisfação laboral pode estar mais profundamente enraizada em outros aspectos do seu trabalho, como o sentido de propósito, as relações interpessoais no local de trabalho, as oportunidades de crescimento ou outros fatores internos, indiciando que este grupo valoriza elementos que vão além da remuneração.

Enquanto o salário é, sem dúvida, um componente crucial para a satisfação de muitos trabalhadores, é igualmente importante reconhecer e abordar outros elementos que contribuem para a satisfação geral no trabalho. Isto destaca a necessidade de abordagens holísticas e diversificadas na gestão de recursos humanos, garantindo que as necessidades e prioridades de todos os trabalhadores sejam atendidas e valorizadas.

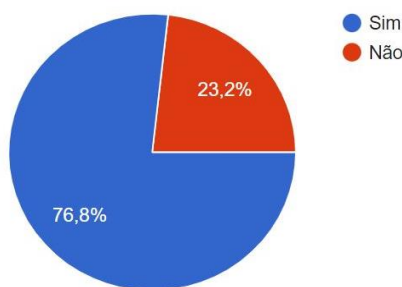


Figura 15 - Salário afeta a satisfação no trabalho

Manter talentos numa instituição é uma preocupação constante no domínio da gestão de recursos humanos. O capital humano, particularmente aqueles indivíduos com habilidades e competências excepcionais, é um recurso valioso que pode significar a diferença entre o sucesso e a mediocridade institucional. Dada esta premissa, foi questionado aos trabalhadores se consideravam que a remuneração é um fator determinante para reter tais talentos na instituição.

De forma quase unânime, 94,6% (106 trabalhadores) afirmaram que sim (Figura 16), sublinhando a importância do salário não só como reconhecimento do trabalho realizado, mas também como ferramenta de retenção de profissionais qualificados. Este resultado demonstra que, na percepção da maioria, a remuneração adequada não só recompensa o esforço e o empenho, como também serve como um incentivo para permanecer na instituição. Numa era em que a mobilidade laboral é cada vez maior e os profissionais têm à disposição um leque variado de oportunidades, oferecer um pacote salarial atrativo pode ser a chave para garantir a continuidade e a dedicação dos colaboradores.

Por outro lado, uma pequena fração dos inquiridos (5,4%, correspondentes a 6 trabalhadores) não considerou a remuneração como fator crítico para reter talentos. Este grupo pode valorizar mais intensamente outros aspectos do trabalho, como a cultura da instituição, oportunidades de crescimento profissional, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, entre outros.

Em suma, é evidente que, para a grande maioria dos trabalhadores, a remuneração é vista como uma ferramenta vital na retenção de talentos. No entanto, é essencial que a gestão esteja atenta também a outros fatores que, embora possam ser menos tangíveis, são igualmente cruciais para a satisfação e retenção dos colaboradores.

O Impacto Salarial na Motivação e Produtividade

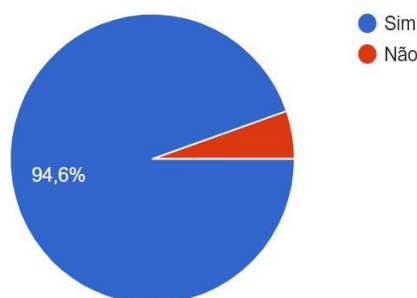


Figura 16 - Remuneração como um fator importante para reter talentos na instituição

A capacidade de uma organização oferecer incentivos adequados é fundamental para motivar os trabalhadores a maximizar sua produtividade. Incentivos estes que podem variar desde benefícios financeiros até ao reconhecimento e às oportunidades de desenvolvimento. No questionamento sobre se a organização fornece incentivos suficientes para impulsionar a produtividade, a resposta foi esclarecedora: uma vasta maioria, representando 76,8% dos inquiridos, sente que a organização não oferece incentivos suficientes para melhorar a produtividade (Figura 17). Este resultado sugere que há descontentamento ou percepção de que mais poderia ser feito para motivar e encorajar os trabalhadores a atingirem o seu potencial máximo. Tais sentimentos podem surgir devido à falta de recompensas tangíveis, como bónus ou promoções, ou até mesmo devido à ausência de reconhecimento ou oportunidades de desenvolvimento profissional.

Por outro lado, 23,2% dos trabalhadores sentem que os incentivos fornecidos são adequados. Este grupo pode já sentir-se adequadamente recompensado ou valorizado, ou ainda perceber que os incentivos oferecidos são consistentes com a cultura e recursos da organização.

Ao perceber-se que uma grande parcela dos seus trabalhadores se sente desprovida de incentivos suficientes, podem ser necessárias ações para revisar e, possivelmente, reformular as estratégias de incentivo. Isso pode não só melhorar a produtividade, mas também pode ter um impacto positivo na retenção de trabalhadores e no ambiente de trabalho.

A Organização parece ter um desafio pela frente para garantir que os incentivos ao desempenho estejam alinhados com as expectativas dos seus trabalhadores e sejam adequados para fomentar uma maior produtividade.

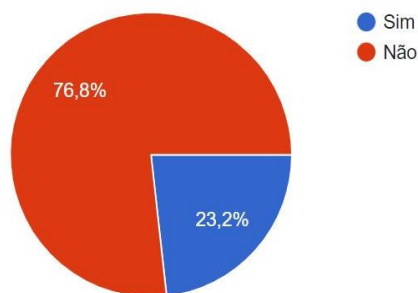


Figura 17 - Incentivos suficientes para melhorar a produtividade

As oportunidades de crescimento profissional são essenciais para o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores e desempenham um papel crucial na retenção de talentos e na satisfação geral no trabalho. Essas oportunidades podem-se manifestar em várias formas, incluindo promoções, formação, oportunidades de liderança ou mesmo a possibilidade de trabalhar em novos e desafiadores projetos.

Ao analisar-se as respostas dadas pelos trabalhadores da organização quanto às oportunidades de crescimento profissional, nota-se uma clara inclinação de insatisfação nessa área. Uma considerável maioria, representando 75,9% dos entrevistados, acredita que a instituição não oferece oportunidades suficientes para crescimento profissional (Figura 18). Esta percepção pode surgir de um número limitado de promoções disponíveis, falta de formação ou desenvolvimento adequado, ou talvez uma cultura que não favorece inovação e progresso. Tal tipo de resposta pode ser um sinal de alerta para a organização, pois trabalhadores que não vêem um caminho claro para o crescimento podem, eventualmente, procurar oportunidades em outro lugar.

Complementarmente, 24,1% que sentem que há oportunidades suficientes de crescimento profissional, indiciando que podem ter tido experiências positivas ou podem valorizar diferentes aspectos da organização que os fazem sentir que estão progredindo em suas carreiras.

É vital, para a gestão da organização, entender e abordar essa disparidade de percepções. Investir no desenvolvimento profissional dos trabalhadores pode não só aumentar a produtividade e o comprometimento, mas também reforçar a imagem da organização como um local desejável para se trabalhar.

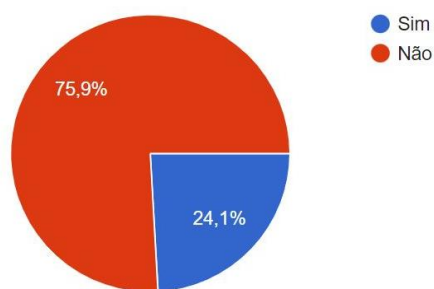


Figura 18 - Oportunidades suficientes de crescimento profissional

Políticas claras em relação a remuneração e progressão na carreira são pilares essenciais para qualquer organização que pretenda manter os seus trabalhadores motivados, satisfeitos e produtivos. Estas políticas não apenas fornecem um roteiro para o crescimento dos trabalhadores, mas também transmitem transparência e equidade nos processos internos da instituição.

Da pesquisa realizada, uma significativa maioria, 75,9% dos trabalhadores, sente que a organização não possui políticas claras relacionadas com a remuneração e a progressão na carreira (Figura 19). Esta percepção pode resultar em diversas consequências negativas, como descontentamento geral, baixa retenção de talentos, diminuição da produtividade e até mesmo potenciais conflitos internos. Se os trabalhadores sentem que não têm um entendimento claro sobre como podem progredir ou como são determinados os seus salários, isto pode levar a sentimentos de injustiça e desmotivação. Por outro lado, 24,1% que acreditam que a instituição tem políticas claras nesses aspectos podem estar em posições onde a progressão é mais transparente ou podem ter tido experiências ou interações que lhes proporcionaram maior clareza.

Para a organização, estes resultados oferecem uma oportunidade de introspecção e melhoria. Seria benéfico revisar as políticas existentes, garantir que elas sejam comunicadas de forma eficaz a todos os trabalhadores e, se necessário, fazer alterações que aumentem a transparência e a compreensão destas políticas.

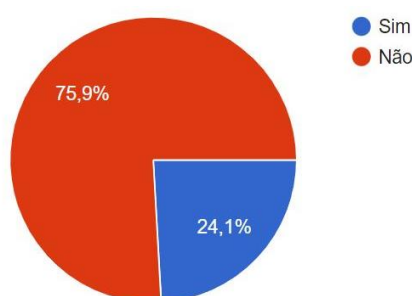


Figura 19 - Políticas claras em relação a remuneração e progressão na carreira

A avaliação de desempenho é um componente crucial para a gestão de recursos humanos em qualquer organização, pois não só determina a progressão na carreira e os incentivos salariais, como também fornece um retorno valioso para o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores.

Os dados recolhidos indicam que uma preocupante maioria de 71,4% dos trabalhadores sente que a organização não tem um sistema de avaliação de desempenho que consideram justo e transparente (Figura 20). Esta percepção pode ser originada por vários motivos, incluindo a falta de critérios claros de avaliação, a inconsistência na aplicação desses critérios, ou até mesmo a falta de feedback construtivo após as avaliações.

Por outro lado, 28,6% que sentem que o sistema de avaliação é justo e transparente podem ter tido experiências positivas no processo, talvez devido a supervisores que comunicam eficazmente ou à percepção de que as avaliações refletem de forma precisa o seu desempenho.

Para a organização, esta informação sugere a necessidade de uma revisão profunda do seu sistema de avaliação. Afinal, quando a maioria dos trabalhadores questiona a justiça e transparência do sistema, pode haver implicações significativas na motivação, no compromisso e, por fim, na produtividade. Uma abordagem colaborativa, envolvendo retorno dos trabalhadores, pode ser útil para identificar áreas problemáticas e implementar melhorias.

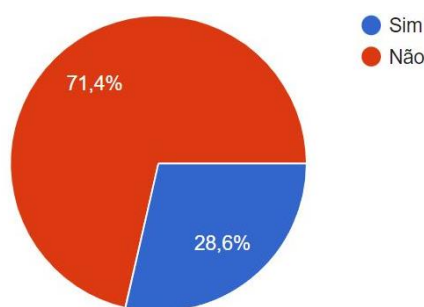


Figura 20 - Sistema de avaliação de desempenho justo e transparente

A formação contínua é um instrumento fundamental para garantir que os trabalhadores se mantenham atualizados, motivados e preparados para enfrentar novos desafios nas suas funções, o que pode influenciar diretamente na produtividade de uma organização.

Os resultados apurados mostram uma clara insatisfação com as formações oferecidas pela organização. Verifica-se que 43,3% dos inquiridos classificam as formações como “Deficientes”, o que indica uma preocupante lacuna na formação e desenvolvimento profissional (Figura 21). Além disso, 38,4% consideram as formações “Razoáveis”, o que

O Impacto Salarial na Motivação e Produtividade

sugere que, apesar de existirem, talvez não sejam suficientemente abrangentes ou adequadas às necessidades reais dos trabalhadores.

Por outro lado, 13,4% dos respondentes consideram que as formações estão “Boas”, o que sugere alguma satisfação, embora em menor escala. No entanto, é importante destacar que apenas uma pessoa considerou as formações como “Muito boas” e, notavelmente, ninguém as avaliou como “Excelentes”.

Este cenário demonstra que há uma necessidade significativa de aprimoramento no campo da formação e desenvolvimento. A insatisfação expressa pela maioria pode ter implicações na motivação, na capacidade de adaptação a novos métodos ou tecnologias e, conseqüentemente, na produtividade global da instituição.

Para a gestão, os dados representam uma chamada de atenção sobre a importância de investir em formações de qualidade, adaptadas às necessidades dos trabalhadores e alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

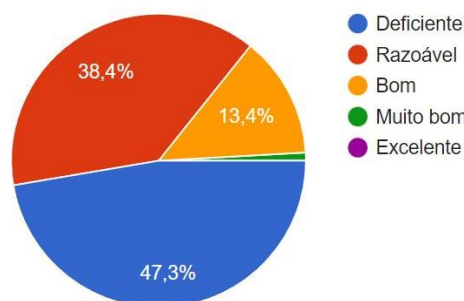


Figura 21 - Formações suficientes para melhorar a produtividade dos trabalhadores

A relação entre salário e qualidade da produção é um tópico amplamente debatido na gestão de recursos humanos e no estudo da motivação laboral. A qualidade da produção em qualquer organização está intrinsecamente ligada à motivação, satisfação e comprometimento de seus trabalhadores.

No contexto da organização em estudo, é notável que uma maioria significativa (75,9%) dos trabalhadores acredita que o salário tem um impacto direto na qualidade da produção (Figura 22). Este resultado sugere que, para a maioria dos inquiridos, uma remuneração adequada é vista não apenas como um reconhecimento pelo seu trabalho, mas também como um fator crítico que pode influenciar o seu desempenho e, conseqüentemente, a qualidade do seu trabalho.

Por outro lado, 24,1% dos respondentes não vêem uma relação direta entre o salário e a qualidade da produção. Isso pode indicar que, para este grupo, outros fatores (como

ambiente de trabalho, relações interpessoais, reconhecimento profissional, entre outros) podem ser tão ou mais influentes na qualidade da sua produção do que o salário em si.

O peso da opinião da maioria não pode ser ignorado. Se três quartos dos trabalhadores sentem que seu salário afeta a qualidade do seu trabalho, isso indica uma área que a gestão da instituição deve considerar ao desenvolver estratégias para melhorar a produtividade e a qualidade dos serviços ou produtos oferecidos.

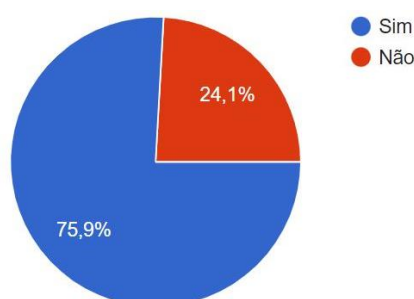


Figura 22 - O salário afeta a qualidade da produção da Organização

O perfil ocupacional dos trabalhadores da organização mostra uma distribuição interessante (Figura 23), refletindo diferentes níveis de responsabilidade e especialização.

Assistentes Operacionais (42,9%) - Este é o maior grupo dentro da organização, representando quase metade dos respondentes. Esses trabalhadores, provavelmente, estão envolvidos em tarefas mais práticas e de execução, sendo os responsáveis por manter muitas das operações diárias em funcionamento. A predominância deste grupo pode indicar que a instituição tem uma forte procura por atividades operacionais.

Assistentes Técnicos (25%) - Este grupo representa um quarto dos trabalhadores e, possivelmente, executa funções mais especializadas do que os assistentes operacionais, porém sem chegar ao nível de especialização e responsabilidade dos técnicos superiores. Podem estar envolvidos em tarefas administrativas, de suporte ou técnicas, mas que não requerem formação superior.

Técnicos Superiores (28,6%) - Quase 29% dos trabalhadores ocupam cargos deste tipo, o que sugere que a instituição necessita de profissionais com formação acadêmica avançada e especialização em determinadas áreas. Estes trabalhadores podem estar envolvidos em tarefas de planejamento, gestão de projetos, pesquisa, entre outras que requerem um nível mais alto de formação e conhecimento.

Chefes (3,5%) - Apenas quatro dos respondentes se identificaram como chefes, o que indica uma estrutura organizacional mais enxuta no que diz respeito à liderança. Este pequeno percentual sugere que cada líder ou gestor tem sob sua responsabilidade um número

considerável de subordinados, o que pode trazer desafios em termos de gestão, comunicação e supervisão direta.

Uma organização onde a maioria dos trabalhadores está envolvida em funções operacionais e técnicas, com uma liderança proporcionalmente pequena, pode ter implicações na dinâmica de trabalho, na comunicação interna e nas decisões estratégicas da organização.

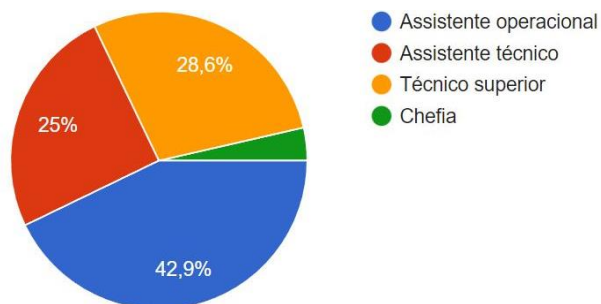


Figura 23 - Funções no trabalho

A questão relacionada com o reconhecimento do trabalho desempenhado por subordinados traz à tona importantes contributos sobre a dinâmica organizacional e a distribuição de lideranças dentro da organização (Figura 24).

“Não tenho uma equipa sob minha direcção” - 75%, a vasta maioria dos respondentes não tem uma equipa sob sua responsabilidade direta. Isso sugere que a estrutura da organização pode ser mais horizontal, com muitos trabalhadores trabalhando em funções individuais ou em pequenos grupos, mas sem uma responsabilidade clara de liderança ou supervisão.

“Sim, reconheço o trabalho desempenhado por toda a minha equipa” – com 20,5% dos respondentes, este é um dado positivo, indicando que, entre os que têm uma equipa sob sua responsabilidade, a grande maioria valoriza e reconhece o trabalho de seus subordinados. O reconhecimento é uma ferramenta valiosa para motivação e satisfação no trabalho, podendo influenciar positivamente a retenção de talentos e a produtividade.

“Reconheço só a alguns” - 4,5% dos respondentes, uma pequena fração que admite que reconhece o trabalho apenas de alguns membros de sua equipa. Esta resposta pode sinalizar situações onde existem desafios relacionados com a gestão de equipas, favoritismo ou mesmo desequilíbrios na distribuição de trabalho e méritos.

“Não tenho tempo” - A ausência de respostas nesta opção é positiva, pois sugere que, mesmo diante de desafios e responsabilidades, os líderes encontram tempo para reconhecer o

trabalho de suas equipas. Não ter nenhum respondente nesta categoria é um bom sinal sobre a cultura de reconhecimento da instituição.

A grande maioria dos trabalhadores não desempenha um papel de liderança, mas, entre aqueles que o fazem, a maioria reconhece ativamente o trabalho de suas equipas. A gestão do reconhecimento é uma parte vital da cultura organizacional e pode ter impactos significativos na satisfação e motivação dos trabalhadores.



Figura 24 - Reconhece o trabalho desempenhado por aqueles que estão sob sua direção

O reconhecimento do trabalho por colegas é crucial para entender a dinâmica de trabalho em equipa e a cultura organizacional dentro da instituição. Uma significativa maioria dos respondentes (75,9%) sente que seu trabalho é reconhecido pelos colegas (Figura 25). Isso sugere um ambiente de trabalho onde há uma boa comunicação entre os colegas e onde os esforços individuais são vistos e valorizados. O reconhecimento entre pares é uma indicação de respeito mútuo e pode contribuir para uma atmosfera colaborativa e positiva na instituição. Tal sentimento pode ter impactos diretos na satisfação profissional, no bem-estar no local de trabalho e até mesmo na produtividade. No entanto, aproximadamente um quarto dos trabalhadores (24,1%), não sente que seu trabalho seja reconhecido pelos colegas. Esta percentagem não é insignificante e aponta para possíveis desafios no ambiente de trabalho. Pode haver várias razões para essa falta de reconhecimento, incluindo falhas na comunicação, dinâmicas de grupo problemáticas ou até mesmo uma cultura de trabalho menos colaborativa em certos setores ou departamentos.

Enquanto a maioria dos trabalhadores sente que seu trabalho é reconhecido por seus colegas, é importante que a organização esteja ciente da parcela que não compartilha desse sentimento. Investir em iniciativas que promovam o reconhecimento mútuo e a comunicação eficaz pode ser benéfico para melhorar o ambiente de trabalho e a coesão da equipa.

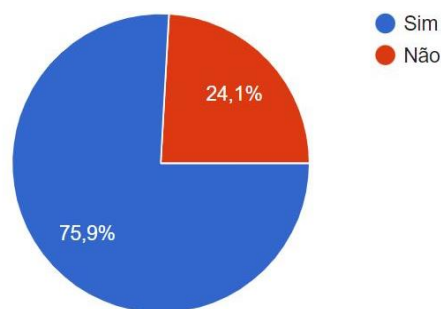


Figura 25 - Trabalho reconhecido pelos colegas

A percepção dos trabalhadores sobre o reconhecimento de seu trabalho por parte de seus superiores é fundamental para compreender a satisfação laboral, a motivação e a retenção de talentos numa organização.

Quase um quinto dos trabalhadores (19,6%), percebe o reconhecimento de seus superiores como “Deficiente” (Figura 26). Esta é uma preocupação significativa, uma vez que a falta de reconhecimento adequado pode levar a sentimentos de desvalorização e desmotivação, o que, por sua vez, pode ter implicações na produtividade e retenção de trabalhadores.

Complementarmente, um quarto dos trabalhadores (25%), vê o reconhecimento de seus superiores como “Razoável”. Embora não estejam completamente insatisfeitos, esta resposta sugere que ainda há margem para melhorias significativas na forma como os superiores reconhecem o trabalho de seus subordinados.

Cerca de um terço dos entrevistados (36%), considera o reconhecimento por parte de seus superiores como “Bom”. Este grupo representa a maior percentagem de respostas, indicando uma apreciação geral positiva, mas ainda com espaço para avanços.

Uma porção menor, com 14,3%, mas ainda representativa, percebe o reconhecimento de seus superiores como “Muito bom”. Isso sugere que uma parte da gestão já está a adotar práticas positivas de reconhecimento.

A minoria, com 4,5%, vê o reconhecimento de seus superiores como “Excelente”. Esta resposta é indicativa de uma relação de trabalho altamente positiva e de gestores que efetivamente valorizam e reconhecem o esforço e contribuição de seus trabalhadores.

Enquanto uma proporção considerável dos trabalhadores vê o reconhecimento de seus superiores de forma positiva (“Bom” a “Excelente”), existe ainda uma parte significativa que percebe esse reconhecimento como “Deficiente” ou apenas “Razoável”. Isso sugere a necessidade de a organização reavaliar e potencialmente fortalecer as suas práticas de reconhecimento para melhor atender às expectativas e necessidades de seus trabalhadores.

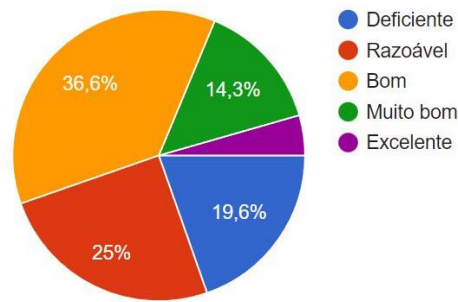


Figura 26 - Reconhecimento do trabalho pelos superiores

A remuneração é frequentemente um dos fatores mais citados quando se analisa a motivação no local de trabalho. Compreender a relação entre o salário e a motivação dos trabalhadores é essencial para qualquer organização que procura otimizar a satisfação e a produtividade de sua equipa.

Uma esmagadora maioria, quase 90% dos trabalhadores, acredita que um salário mais alto aumentaria a sua motivação no trabalho (Figura 27). Este é um indicador claro da importância que a remuneração tem na percepção dos colaboradores sobre o seu valor e o seu papel na organização. É também um sinal de que a revisão e possíveis ajustes salariais poderiam ter um impacto direto na moral e motivação da equipa.

Uma pequena percentagem, pouco mais de 10%, acredita que um salário mais alto não influenciaria a sua motivação. Isso pode indicar que para este grupo, outros fatores, tais como o ambiente de trabalho, oportunidades de crescimento ou satisfação com a função desempenhada, têm um peso maior na sua motivação global.

É evidente que a remuneração desempenha um papel significativo na motivação de grande parte dos trabalhadores, e é também crucial reconhecer e valorizar os outros fatores que influenciam a satisfação no trabalho. No entanto, não se pode ignorar o claro pedido da maioria para uma reavaliação salarial, uma vez que isso poderia traduzir-se em ganhos tangíveis em termos de motivação e produtividade.

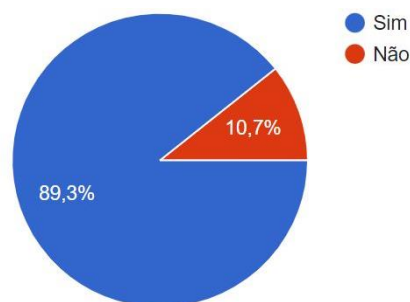


Figura 27 - Salário mais alto aumentaria a motivação no trabalho

A avaliação de desempenho é um processo que tem como objetivo principal avaliar o desempenho dos trabalhadores com base nos seus resultados e na sua contribuição para a instituição. No entanto, a eficácia e justiça deste processo são cruciais para que ele cumpra seu propósito e não tenha efeitos adversos no moral e na motivação dos colaboradores.

É notável que a maior proporção dos trabalhadores, mais de 40%, considera as práticas de avaliação de desempenho da instituição como “Deficientes” (Figura 28). Isso sugere fortemente que há insatisfação e possíveis falhas no processo, seja na forma como as avaliações são conduzidas, nos critérios utilizados ou na comunicação dos resultados.

Próximo à anterior, uma grande percentagem, cerca de 37,5% dos trabalhadores, considera as práticas de avaliação de desempenho apenas “Razoáveis”. Isto indica que, embora não estando totalmente insatisfeitos, muitos vêem espaço para melhorias significativas.

Apenas cerca de um quinto dos trabalhadores (19,6%) tem uma opinião positiva sobre o processo, categorizando-o como “Bom”. Este grupo pode sentir que as avaliações são justas, claras e contribuem para o seu desenvolvimento profissional.

Uma pequena fração, (1,8%) considera a avaliação de desempenho como “Muito boa”, indicando que esta minoria sente que as práticas atuais vão além das expectativas e muito boas na sua implementação.

Os dados indicam que há uma clara necessidade de revisitar e, potencialmente, reformular as práticas de avaliação de desempenho da organização. A grande maioria dos trabalhadores vê deficiências ou, no mínimo, acha que o processo é apenas razoável. Dedicar atenção a esta área não apenas pode melhorar a satisfação dos trabalhadores, mas também garantir que a avaliação de desempenho, efetivamente, contribua para o desenvolvimento da equipa e os objetivos organizacionais.

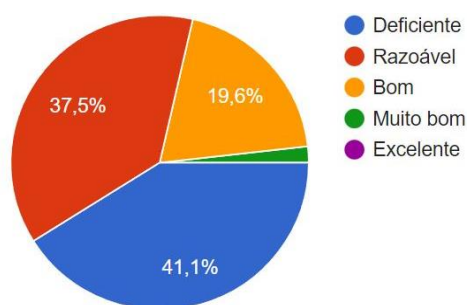


Figura 28 - Como classificaria as práticas de avaliação de desempenho da sua instituição.

A formação contínua é uma ferramenta valiosa para aprimorar a produtividade, adaptar-se às mudanças e promover o crescimento profissional. As opiniões dos trabalhadores

sobre a qualidade e eficácia das formações oferecidas pela organização são, por isso, essenciais para avaliar e otimizar este aspecto do desenvolvimento profissional.

Quase metade dos trabalhadores, com uma expressiva percentagem de 44,6%, considera as formações proporcionadas pela instituição como “Deficientes”. Este retorno é preocupante, pois sugere que muitos consideram que as formações não estão à altura das suas necessidades ou expectativas. Pode haver vários problemas subjacentes, como conteúdo desatualizado, formatos pouco envolventes ou formadores pouco preparados.

Cerca de um terço dos inquiridos (34,8%) classificou as formações como meramente “Razoáveis”. Estes trabalhadores podem encontrar algum valor nas formações, mas sentem que há margem para melhoria, quer em termos de conteúdo, abordagem ou métodos de entrega.

Uma percentagem menor, mas ainda significativa, de 16,1%, vê as formações de uma luz positiva, considerando-as “Boas”. Este grupo pode achar que as formações atendem às suas necessidades e contribuem para a melhoria da sua produtividade.

Apenas uma minoria de 4,5% considera que as formações disponibilizadas são “Muito boas”, sugerindo que estas superam as expectativas e proporcionam um elevado valor acrescentado ao seu desenvolvimento profissional.

Em suma, a análise destas respostas revela que a maioria dos trabalhadores vê as formações disponibilizadas pela organização com uma perspectiva crítica, com quase 80% classificando-as entre “Deficientes” e “Razoáveis”. Este é um sinal claro de que a organização deve reavaliar as suas práticas formativas, ajustando-as às necessidades e expectativas dos trabalhadores, para, realmente, impactar positivamente a sua produtividade.

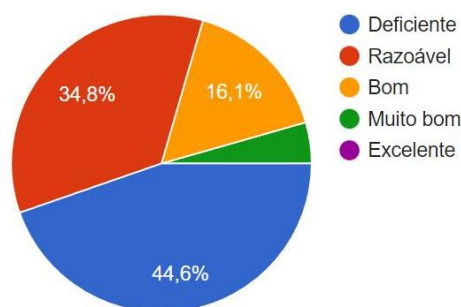


Figura 29 - Formação disponibilizada pela organização para melhorar a sua produtividade

O reconhecimento e valorização dos trabalhadores que se destacam em produtividade é fundamental para incentivar a excelência e manter a motivação ao longo do tempo. Compreender as percepções dos trabalhadores acerca deste reconhecimento é crucial para

O Impacto Salarial na Motivação e Produtividade

aprimorar a gestão e retenção de talentos. Indicam-se de seguida os resultados das respostas sobre esta questão (Figura 30).

“Deficiente” (40,2%) - quatro em cada dez trabalhadores acreditam que a forma como a instituição reconhece e valoriza os trabalhadores de alta produtividade é “Deficiente”. Estes números são indicativos de uma lacuna significativa na gestão e podem apontar para a falta de programas de recompensa ou reconhecimento tangível para aqueles que se destacam.

“Razoável” (36,6%) - mais de um terço dos entrevistados sente que o reconhecimento e valorização são apenas “Razoáveis”. Isto pode sugerir que, embora existam algumas iniciativas ou esforços para reconhecer os trabalhadores, estas podem não ser consistentes, visíveis ou significativas o suficiente para realmente fazer a diferença.

“Bom” (17,9%) - aqueles que classificaram o reconhecimento como bom representam uma minoria. Esta percentagem pode refletir um segmento de trabalhadores que sente que os seus esforços são devidamente reconhecidos e que a organização faz um esforço razoável para valorizar a produtividade.

“Muito Bom” (4,5%) - apenas esta pequena fracção considera o reconhecimento como “Muito bom”. Este grupo pode ser composto por aqueles que experienciaram pessoalmente um reconhecimento notável ou que observaram colegas serem justamente reconhecidos.

“Excelente” (0,9%) - a quase inexistente percentagem que classificou o reconhecimento como “Excelente” indica que são raros os casos em que os trabalhadores sentem que a organização vai além das expectativas no reconhecimento da alta produtividade.

A grande maioria dos trabalhadores (76,8%) sente que a organização falha em reconhecer e valorizar de forma adequada os trabalhadores com alta produtividade. Estes dados sublinham a necessidade de revisão e, possivelmente, a implementação de novas estratégias ou programas que possam elevar o moral e a satisfação dos trabalhadores.

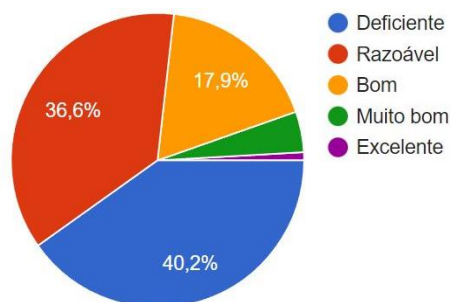


Figura 30 - Forma como a organização reconhece e valoriza os trabalhadores que demonstram alta produtividade.

A progressão na carreira é um elemento fundamental para a satisfação e retenção de trabalhadores. A percepção dos trabalhadores sobre esse aspecto pode dar importantes

contributos sobre a eficácia das políticas de recursos humanos da organização. De seguida, procede-se à análise das respostas em detalhe, sobre esta questão (Figura 31).

Quase metade dos trabalhadores (47,3%) classifica as oportunidades de progressão na carreira como “Deficientes”. Isso sinaliza uma grave preocupação e sugere que os trabalhadores podem sentir-se estagnados ou desencorajados nos seus papéis atuais. A falta de clareza ou acesso a caminhos de carreira pode contribuir para essa percepção.

Um percentual significativo de trabalhadores (38,4%) considera as oportunidades como “Razoáveis”. Isso pode indicar que, embora existam alguns mecanismos de progressão, eles podem ser limitados, mal definidos, ou apenas aplicados de forma inconsistente.

Menos de 10% dos trabalhadores classificam as oportunidades de progressão como “Boas”. Essa minoria pode representar aqueles que conseguiram progredir dentro da instituição ou que vêem um claro caminho de carreira à sua frente.

A pequena fração de 3,6% que vê as oportunidades como “Muito boas”, provavelmente, reflete uma minoria que beneficia de um sistema mais claro e bem implementado de progressão na carreira.

O valor quase nulo de 0,9% que classifica como “Excelentes” as oportunidades de progressão revela que a organização raramente excede as expectativas neste aspecto.

A vasta maioria dos trabalhadores (85,7%) vê as oportunidades de progressão na carreira como “Deficiente” ou apenas “Razoável”. Esses resultados apontam para a necessidade de revisão, clareza e fortalecimento das políticas e práticas de desenvolvimento de carreira na organização. A implementação de caminhos claros, acompanhamento de carreira e programas de mentoria pode ser fundamental para melhorar essa percepção e, consequentemente, aumentar a retenção e satisfação dos trabalhadores.

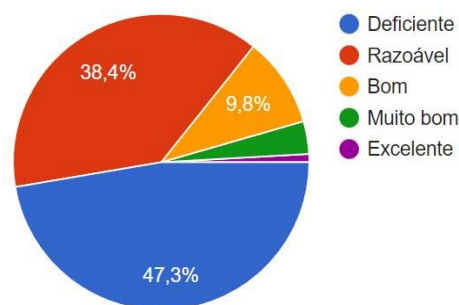


Figura 31 - Oportunidades de progressão na carreira na organização

A qualidade do ambiente de trabalho desempenha um papel crucial no bem-estar, produtividade e retenção dos trabalhadores. O modo como os colaboradores percebem este aspecto pode reflectir não só as condições físicas do local de trabalho, mas também a

O Impacto Salarial na Motivação e Produtividade

cultura organizacional, a dinâmica de equipa, e a gestão. Analisa-se, de seguida, as respostas em detalhe a esta questão (Figura 32):

Uma pequena proporção dos trabalhadores (8%) vê o ambiente de trabalho como “Deficiente”. Ainda que não seja um valor muito elevado, é uma percentagem que não deve ser ignorada, pois indica que existem áreas significativas de melhoria.

A maior percentagem de respostas, com 41,1%, aponta o ambiente de trabalho como “Razoável”. Isto sugere que, embora as condições gerais sejam aceitáveis, existem aspectos que podem ser otimizados para melhorar o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

Mais de um quarto dos inquiridos (27,7%) considera o ambiente de trabalho como “Bom”, o que é encorajador. No entanto, este valor também sugere que, apesar de existirem aspectos positivos, ainda há margem para aprimoramento.

A proporção de trabalhadores com 18,8% que classifica o ambiente como “Muito bom” é um sinal positivo e mostra que há áreas onde a organização está a actuar correctamente em termos de proporcionar um ambiente saudável e produtivo.

O pequeno percentual de 4,5% que avalia o ambiente de trabalho como “Excelente” revela que, embora existam aspectos altamente valorizados, a excelência é percebida por uma minoria.

A maioria dos trabalhadores (76,6%) considera o ambiente de trabalho entre “Razoável” e “Bom”, com uma inclinação mais forte para o “Razoável”. A organização tem, assim, um desafio e uma oportunidade para identificar e actuar sobre as áreas de melhoria. Seria benéfico realizar mais inquéritos ou sessões de esclarecimento/retorno para entender os aspectos específicos que os colaboradores gostariam de ver melhorados, bem como reforçar os pontos já considerados positivos.

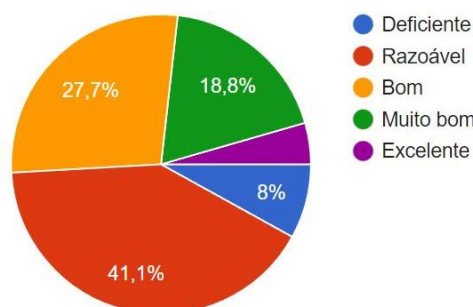


Figura 32 - Qualidade do ambiente de trabalho

3.2. **Análise**

De seguida, efectua-se uma análise resumo às questões e respectivos resultados gerais.

Questões 1 a 3. Informações Demográficas - Não foram fornecidos dados específicos sobre as respostas a estas questões. No entanto, é importante considerar estes dados para contextualizar as respostas subsequentes, tendo em mente os diferentes grupos demográficos e suas possíveis diferenças de opinião.

Questão 4 - Tempo de Serviço - nenhuma informação específica foi fornecida, mas um entendimento sobre a distribuição entre novos trabalhadores e trabalhadores mais antigos poderia ajudar a contextualizar a lealdade ou possíveis descontentamentos na organização.

Questão 5 - Informação Salarial - a maior concentração salarial está entre 500€ e 1.100€. Apenas um trabalhador ganha mais de 2.000€. Esta informação é relevante, pois sugere que a maioria dos trabalhadores pode ter preocupações similares sobre remuneração.

Questões 6 a 9 - Salário e Desempenho - A maioria dos trabalhadores sente que o salário não é justo em relação às responsabilidades que tem. A grande maioria também acredita que o salário influencia a motivação e que um aumento na remuneração melhoraria a produtividade.

Questões 10 a 13 - Remuneração e Oportunidades - A quase totalidade dos trabalhadores considera a remuneração crucial para reter talentos. Contudo, igualmente a maior parte dos trabalhadores sente que a organização não oferece incentivos ou oportunidades suficientes para o crescimento, nem políticas claras de remuneração e progressão.

Questões 14 e 22 - Avaliação de Desempenho - Predominantemente, os trabalhadores não acreditam que a organização possui um sistema justo e transparente de avaliação de desempenho.

Questões 15 e 23 - Formação e Desenvolvimento - A maioria vê as formações disponíveis como deficientes ou razoáveis, indicando uma necessidade de melhoria na área de desenvolvimento profissional.

Questão 16 - Salário e Qualidade da Produção - a maioria dos trabalhadores acredita que o salário afeta a qualidade da produção.

Questões 17 a 20 - Reconhecimento no Trabalho - Há um sentimento generalizado de que os trabalhadores não são suficientemente reconhecidos, seja pelos colegas ou pelos superiores. No entanto, a maioria dos inquiridos não tem uma equipa sob a sua direcção que permita apurar se são reconhecidos pelos seus subordinados.

Questão 18 - Salário e Motivação – Também nesta questão uma ampla maioria sente que um salário mais alto aumentaria a sua motivação.

Questões 24 e 25 - Reconhecimento e Progressão na Carreira - A percepção dominante é de que a organização não reconhece ou não valoriza adequadamente os trabalhadores com elevada produtividade e não oferece oportunidades claras de progressão na carreira.

Questão 26 - Ambiente de Trabalho - A maior parte dos trabalhadores classifica o ambiente de trabalho como razoável ou bom.

Durante a fase de coleta de dados para a pesquisa, foram enfrentados desafios significativos relacionados com o acesso a informações detalhadas sobre os respondentes, como a classificação dos seus cargos específicos dentro da organização (por exemplo, assistente operacional, técnico ou superior). Apesar de ter sido solicitada a colaboração ao mais alto nível na estrutura camarária para aceder esses dados, não foi obtida autorização para incluir tais informações no questionário.

A ausência desta autorização pode ser atribuída a preocupações com a privacidade e a confidencialidade dos trabalhadores, uma prática comum em estudos institucionais para proteger a identidade e os dados pessoais dos envolvidos. Esta limitação impactou diretamente na capacidade de realizar análises mais profundas e diferenciadas que poderiam elucidar variações nas percepções e motivações de acordo com os diferentes níveis ocupacionais dentro da CMP.

Consequentemente, a pesquisa focou em uma abordagem mais geral, analisando as respostas dos trabalhadores como um todo, sem distinguir entre os diferentes cargos. Isso impôs limites à profundidade e especificidade dos contributos que poderiam ser obtidos, especialmente no que diz respeito à influência da posição ocupacional na motivação e satisfação no trabalho.

Este obstáculo realça a importância de considerar as condições de acesso a dados e as restrições éticas e legais em pesquisas organizacionais. No entanto, ainda assim, foi possível extrair informações valiosas que contribuem para um entendimento mais amplo da motivação e satisfação dos trabalhadores da CMP, apesar das limitações impostas.

Há uma tendência clara nos resultados que aponta para insatisfação relacionadas com remuneração, oportunidades de progressão, reconhecimento e avaliação de desempenho. Por outro lado, a percepção do ambiente de trabalho é relativamente positiva. Estes resultados sugerem que, enquanto o ambiente de trabalho diário pode ser aceitável, há descontentamento em áreas cruciais que afetam a motivação, retenção e produtividade dos trabalhadores. Seria

benéfico que a organização abordasse estas preocupações, talvez implementando políticas mais transparentes e justas e investindo em formação e desenvolvimento.

Quando foi aplicado o questionário de forma presencial, conseguiu-se identificar em dois sectores que, nas perguntas 20 e 24, onde se avalia o reconhecimento do trabalhador pelos superiores, todos eram assistentes operacionais. As respostas foram surpreendentes, pois variavam entre “Muito bom”, “Bom” e “Excelente”. Foram interrogados sobre as razões destas respostas e a contestação foi unânime: os trabalhadores sentem o reconhecimento da chefia enquanto no âmbito de eventos de grande importância para o município. Importa destacar a relevância dos agradecimentos perante os colegas e público, pois têm um impacto positivo no ambiente laboral e na disponibilidade para trabalhar em dias feriados. No entanto, também referiram que o salário é uma consideração importante. Foram realizadas estas perguntas de forma presencial sem ter solicitado aos próprios uma autorização prévia, mas, ainda assim, os colegas apoiaram e mostraram disponibilidade para responder.

Isto realça a importância dos agradecimentos na presença de outros colegas e chefias. Ser reconhecido em grupo é crucial para a auto-estima dos trabalhadores e para melhorar o ambiente laboral.

3.2.1. Qual teoria poderíamos aplicar neste ambiente de trabalho

Para abordar e, potencialmente, resolver problemas no ambiente de trabalho, considerando os psicólogos abordados no presente trabalho - McGregor, Herzberg, Vroom, Deci e Ryan, e Adams -, a Teoria da Autodeterminação de Edward L. Deci e Richard M. Ryan poderia ser particularmente útil.

A Teoria da Autodeterminação sugere que a motivação e o bem-estar são maximizados quando três necessidades psicológicas fundamentais são satisfeitas: autonomia, competência e relacionamento.

- Autonomia:
 - Implementação: fomentar a autonomia no local de trabalho envolve proporcionar aos trabalhadores um maior controlo sobre como executam as suas tarefas. Isto pode ser feito através da delegação de responsabilidades, oferecendo escolhas nos métodos de trabalho e flexibilidade nos horários, quando possível.

O Impacto Salarial na Motivação e Produtividade

- Benefício: pode aumentar a motivação intrínseca dos trabalhadores, fazendo com que se sintam mais empenhados e satisfeitos com o seu trabalho.
- Competência:
 - Implementação: desenvolver a sensação de competência pode ser alcançado através de formação regular, *feedback* construtivo e oportunidades de desenvolvimento profissional. A instituição deve assegurar que os trabalhadores possuam as habilidades necessárias para cumprir as suas funções e enfrentar novos desafios.
 - Benefício: sentir-se competente pode aumentar a auto-eficácia dos trabalhadores, levando a uma maior produtividade e menor rotatividade.
- Relacionamento:
 - Implementação: promover bons relacionamentos no local de trabalho envolve criar um ambiente que encoraje a colaboração e o apoio mútuo entre colegas e supervisores. Isto pode incluir actividades de *team building*, espaços de trabalho colaborativos e políticas que promovam o respeito mútuo.
 - Benefício: relacionamentos positivos podem melhorar a comunicação e reduzir conflitos, criando um ambiente de trabalho mais harmonioso e cooperativo.

A aplicação da Teoria da Autodeterminação pode ajudar a criar um ambiente de trabalho mais motivador e satisfatório, onde os trabalhadores não apenas alcançam metas organizacionais, mas também experimentam crescimento pessoal e profissional. Implementar estas mudanças requer um compromisso organizacional com a melhoria contínua e uma cultura que valorize genuinamente o bem-estar dos trabalhadores.

Portanto, a Teoria da Autodeterminação é uma excelente escolha para abordar questões de ambiente de trabalho, pois o seu enfoque nas necessidades psicológicas básicas dos trabalhadores oferece um caminho claro para melhorar a motivação, satisfação e produtividade de uma maneira holística e sustentável.

Conclusões

Ao longo desta pesquisa, foi possível extrair perspectivas valiosas sobre a percepção dos trabalhadores em relação a diversos aspectos da instituição onde trabalham. As respostas obtidas através do questionário evidenciam uma série de tendências e sentimentos, com destaque para o papel fundamental do reconhecimento no local de trabalho.

Contudo, apesar do peso do reconhecimento, os dados apurados também sublinham a importância de uma remuneração justa, alinhada às responsabilidades e exigências do trabalho. Esta dupla dimensão, composta por reconhecimento e remuneração, revela-se essencial para garantir a retenção de talentos e a motivação dos trabalhadores.

A pesquisa também destacou algumas áreas de melhoria, nomeadamente nas práticas de avaliação de desempenho e nas oportunidades de progressão na carreira. A percepção de muitos trabalhadores quanto a estes aspetos foi menos positiva, o que pode ser um sinal de alerta para a instituição reavaliar e aperfeiçoar as suas práticas.

Para alcançar uma gestão de recursos humanos verdadeiramente eficaz, as organizações devem combinar estratégias de reconhecimento com remunerações justas e oportunidades claras de progressão. Através desta abordagem abrangente, será possível garantir ambientes de trabalho onde os trabalhadores se sintam valorizados, motivados e, acima de tudo, satisfeitos.

Em relação ao Tempo de Serviço, esta informação revela variações na percepção de trabalhadores mais antigos em comparação com os mais recentes, podendo sugerir adaptações ao longo do tempo ou mudanças de cultura organizacional.

No campo da Remuneração, ficou evidente que há uma forte correlação entre a satisfação salarial, a motivação para o trabalho e a percepção de justiça na progressão da carreira. A remuneração, para muitos, vai além do simples valor monetário, relacionando-se intimamente com o reconhecimento do seu valor e esforço.

A Avaliação de Desempenho mostrou-se uma área com margem para melhoria, onde muitos trabalhadores sentem falta de clareza e justiça nos processos avaliativos.

No que diz respeito a Formação e Desenvolvimento, os trabalhadores valorizam o investimento no seu desenvolvimento profissional, sendo este um fator chave para a produtividade e satisfação no trabalho.

O Reconhecimento no Trabalho destacou-se como um dos pilares fundamentais da satisfação laboral. Em eventos ou situações em que são elogiados ou reconhecidos, o impacto positivo na auto-estima e no ambiente de trabalho é notório.

Teoricamente, estas descobertas podem ser apoiadas por autores como Herzberg, que teorizou que a satisfação no trabalho é influenciada por fatores motivacionais (como reconhecimento e desenvolvimento pessoal) e fatores de higiene (como salário e condições de trabalho). Maslow, com a sua hierarquia de necessidades, também pode ser evocado, pois os trabalhadores buscam satisfação em diferentes níveis: desde necessidades básicas, como um salário justo, até necessidades de auto-realização, como reconhecimento e desenvolvimento profissional.

Sublinha-se a necessidade de uma abordagem abrangente na gestão de recursos humanos, onde remuneração, reconhecimento, formação e avaliação justa são peças-chave para um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso.

A escolha da Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan como base central para esta dissertação fundamenta-se na sua abordagem abrangente e profundamente humana à motivação e satisfação no trabalho. Esta teoria, que enfatiza a satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento, oferece um modelo robusto para compreender e melhorar o ambiente de trabalho na CMP.

A aplicação da Teoria da Autodeterminação no contexto desta pesquisa permite abordar diretamente os desafios identificados, como a insatisfação com as práticas de avaliação de desempenho, a necessidade de melhor formação e desenvolvimento, e a importância do reconhecimento e remuneração justa. Ao promover um ambiente que valoriza a autonomia dos trabalhadores, reconhece a sua competência e fomenta relações positivas, pode-se esperar não apenas uma melhoria na produtividade, mas também um aumento significativo na satisfação e bem-estar dos funcionários.

Além disso, a escolha da Teoria da Autodeterminação alinha-se com as tendências contemporâneas de gestão de recursos humanos que priorizam o desenvolvimento humano e a sustentabilidade organizacional. Implementar as práticas recomendadas pela Teoria da Autodeterminação pode transformar a CMP num exemplo de excelência na gestão pública, onde os trabalhadores se sentem valorizados, motivados e comprometidos com os objetivos organizacionais.

Em suma, a decisão de adotar a Teoria da Autodeterminação como base desta dissertação não é apenas teoricamente justificada, mas também prática e estrategicamente prudente, visando a criação de um ambiente de trabalho onde todos os membros se sintam parte integrante e vital da organização. Esta abordagem não só pode resolver muitos dos problemas identificados como também estabelecer um novo padrão de práticas de gestão de recursos humanos na administração pública.

Referências

ADAMS, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Nova Iorque: Plenum.

DGERT - Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho. (s.d.). *Segurança e Saúde no Trabalho*. Acedido em 25-04-2024, de <https://www.dgert.gov.pt/seguranca-e-saude-no-trabalho>.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. Nova Iorque: John Wiley & Sons.

MASLOW, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

MCGREGOR, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Nova Iorque: McGraw-Hill.

TAYLOR, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Nova Iorque: Harper & Brothers.

VROOM, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Nova Iorque: Wiley.

