REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

IMPACTO DO SISTEMA DE RECOMPENSA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DAS EMPRESAS PÚBLICAS DAS ÁGUAS EM ANGOLA: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA PROVINCIAL DE ÁGUAS E SANEAMENTO DE BENGUELA-EP

IMPACT OF THE REWARD SYSTEM ON THE MOTIVATION OF EMPLOYEES IN PUBLIC COMPANIES IN ANGOLA: A CASE STUDY OF THE BENGUELA WATER AND SANITATION COMPANY-EP

Ciências Sociais Aplicadas • 01/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/793403926

Rodino da Conceição Chimbaia David[1]

Samuel Albino Chova Wassuca[2]

RESUMO

O presente estudo tem como objectivo analisar a influência do Sistema de Recompensas na motivação dos colaboradores da Empresa Provincial de Águas e Saneamento de Benguela-EP (EPASB-EP). Adoptou-se uma abordagem quantitativa, baseada num estudo de caso, recorrendo a um questionário estruturado, aplicado a uma amostra não probabilística por julgamento, constituída por colaboradores com antiguidade igual ou superior a cinco anos. Os dados foram analisados através de estatística descritiva, regressão linear múltipla e ANOVA One-Way, com recurso ao IBM SPSS. Os resultados permitiram rejeitar a hipótese de superioridade das recompensas extrínsecas, evidenciando maior influência dos factores intrínsecos, sobretudo do desenvolvimento profissional e da autonomia. Confirmaram-se diferenças entre as áreas de trabalho quanto aos factores associados à motivação. A hipótese relativa ao alinhamento estratégico das recompensas não foi confirmada, devido às diferenças de percepção segundo a antiguidade. Por fim, confirmou-se a percepção de que o sistema de recompensas influencia a motivação dos colaboradores.

Palavras-chave: Sistema de Recompensas; Motivação; Colaboradores; EPASB-EP.

ABSTRACT

This study aims to analyse the influence of the Reward System on employee motivation at the Benguela Provincial Water and Sanitation Company (EPASB-EP). A quantitative approach was adopted, based on a case study, using a structured questionnaire administered to a non-probability purposive sample of employees with at least five years of service. Data were analysed using descriptive statistics, multiple linear regression and one-way ANOVA, with IBM SPSS software. The results led to the rejection of the

hypothesis that extrinsic rewards have a greater influence on motivation, revealing a stronger influence of intrinsic factors, particularly professional development opportunities and autonomy. Differences were confirmed across work areas regarding the factors associated with motivation. The hypothesis concerning the alignment of the reward system with organisational strategic objectives was not supported, due to differences in perceptions according to length of service. Finally, the perception that the reward system influences employee motivation was confirmed.
Keywords: Reward System; Motivation; Employees; EPASB-EP.

1. INTRODUÇÃO

O contexto organizacional contemporâneo, marcado pela elevada mobilidade dos colaboradores e pelas constantes mudanças no mercado de trabalho, exige que as organizações adoptem estruturas e práticas alinhadas com os seus objectivos estratégicos, promovendo flexibilidade, trabalho em equipa e maior valorização das pessoas. Desde a Revolução Industrial, a motivação dos colaboradores tem sido amplamente reconhecida como um factor determinante para o alcance dos objectivos organizacionais, destacando-se o papel dos Sistemas de Recompensas como um importante instrumento da gestão de recursos humanos para estimular a motivação, o compromisso, a retenção de talentos e a melhoria do desempenho. Segundo Câmara (2016), Chiavenato (2020) e Armstrong e Brown (2019), um sistema de recompensas justo e alinhado com os objectivos organizacionais favorece a atracção, retenção e valorização do capital humano. A revisão sistemática de Figueiredo et al. (2025) identifica contributos dos sistemas de recompensas para a motivação e outros resultados organizacionais. Num estudo no Serviço de Saúde Militar sul-

africano, Mabunda e Matjie (2025), encontraram uma relação entre recompensas e motivação, tendo apenas as recompensas intrínsecas apresentado capacidade preditiva significativa no modelo analisado.

Em Angola, a Lei Geral do Trabalho consagra diversos direitos e benefícios dos colaboradores, pelo que se espera que as empresas públicas assumam uma posição exemplar na sua implementação, adoptando práticas de gestão que valorizem e motivem o seu pessoal. Além disso, com a redução dos subsídios estatais e as crescentes exigências de sustentabilidade, eficiência e competitividade, estas organizações são desafiadas a adoptar modelos de gestão mais eficazes, nos quais os Sistemas de Recompensas assumem um papel estratégico na melhoria do desempenho organizacional e na concretização dos objectivos institucionais. A relação de trabalho sustentável depende da convergência entre os interesses da empresa e dos colaboradores: enquanto a organização espera competências, desempenho e compromisso, os colaboradores esperam recompensas materiais e imateriais, nesta senda, o Sistema de Recompensas eficaz é essencial para atrair, reter e motivar talentos (Câmara, 2016; Chiavenato, 2020).

Embora o Sistema de Recompensas seja amplamente discutido na literatura clássica e contemporânea da Gestão de Recursos Humanos, permanece escassa a evidência empírica sobre a sua influência na motivação dos colaboradores das empresas públicas do sector das águas em Angola. Com o propósito de colmatar esta lacuna, trouxemos a luz o presente estudo como parte de uma dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos feito no Instituto Superior Politécnico Lusíadas de Benguela, adopta uma

abordagem de estudo de caso na Empresa Provincial de Águas e Saneamento de Benguela – EP (EPASB-EP), tendo como objectivo geral analisar a influência do Sistema de Recompensas na motivação dos seus colaboradores. Especificamente, o estudo procura fundamentar teoricamente a relação entre os Sistemas de Recompensas e a motivação no trabalho, analisar o impacto das recompensas intrínsecas e extrínsecas na motivação dos colaboradores, identificar os tipos de recompensas com maior influência nas diferentes áreas da empresa, avaliar o alinhamento do Sistema de Recompensas com os objectivos estratégicos da empresa e determinar em que medida o sistema vigente influencia a motivação dos colaboradores.

Após a introdução, a segunda secção apresenta a revisão da literatura e o modelo conceptual; a terceira descreve a metodologia; a quarta apresenta os resultados; a quinta desenvolve a discussão; e a sexta reúne as considerações finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA E MODELO CONCEPTUAL

O sistema de recompensa constitui um dos pilares da gestão estratégica de recursos humanos, desempenhando um papel determinante na atracção, motivação, retenção e desenvolvimento dos colaboradores. Para além de compensar o trabalho realizado, representa um mecanismo de alinhamento entre os objectivos individuais e os objectivos organizacionais, influenciando directamente o desempenho, o comprometimento e a satisfação no trabalho (Armstrong; Brown, 2019; Gerhart; Fang, 2015).

Na literatura, o conceito de sistema de recompensa evoluiu de uma visão predominantemente económica para uma perspectiva

estratégica e integrada. Inicialmente, as recompensas eram entendidas essencialmente como compensações financeiras destinadas a remunerar o esforço despendido pelos trabalhadores. Actualmente, reconhece-se que os colaboradores valorizam igualmente recompensas não financeiras, como o reconhecimento, as oportunidades de desenvolvimento profissional, a autonomia, a participação nas decisões e a progressão na carreira (Armstrong; Brown, 2019).

Segundo Câmara (2016), o sistema de recompensa corresponde ao conjunto de contrapartidas materiais e imateriais atribuídas ao colaborador em troca da sua contribuição para os resultados da organização. Na mesma senda, Chiavenato (2020), define-o como o conjunto de benefícios disponibilizados pela organização aos seus colaboradores e os critérios utilizados para a sua distribuição. Assim, o sistema de recompensa não se restringe à remuneração directa, abrangendo igualmente benefícios sociais, incentivos, oportunidades de carreira, estabilidade no emprego, reconhecimento profissional e condições de trabalho favoráveis.

Para Armstrong e Brown (2019), o sistema de recompensa consiste num conjunto integrado de políticas, processos e práticas destinadas a recompensar as pessoas de forma justa, equitativa e alinhada com a estratégia organizacional. Nesta perspectiva, o sistema de recompensa assume uma função estratégica, contribuindo simultaneamente para o alcance dos objectivos organizacionais e para a satisfação das necessidades dos colaboradores.

Neste contexto, Câmara (2016), enquadra as recompensas como contrapartidas materiais e imateriais da contribuição dos

trabalhadores, articuladas com a estratégia organizacional. Esta definição evidencia três características essenciais: coerência interna, alinhamento estratégico e natureza multidimensional. A coerência interna pressupõe a integração dos diferentes componentes da recompensa, evitando incoerências entre remunerações, benefícios e mecanismos de reconhecimento (Câmara, 2016). O alinhamento estratégico implica ajustar as recompensas aos objectivos organizacionais, incentivando comportamentos, competências e resultados relevantes para o desempenho da empresa (Armstrong; Brown, 2019). Por sua vez, a natureza multidimensional compreende não apenas recompensas financeiras, mas também recompensas intrínsecas, como reconhecimento, autonomia, participação nas decisões e oportunidades de desenvolvimento profissional, que contribuem para a motivação, o comprometimento organizacional e a retenção de talentos (Deci et al., 2017; Kuvaas et al., 2017).

Sob esta perspectiva, os sistemas de recompensa são geralmente classificados em recompensas extrínsecas e recompensas intrínsecas. As recompensas extrínsecas correspondem às compensações financeiras e materiais, incluindo salários, prémios, incentivos, benefícios sociais e promoções. Por sua vez, as recompensas intrínsecas decorrem da própria experiência de trabalho, compreendendo o reconhecimento, a autonomia, a realização profissional, o desenvolvimento de competências e as oportunidades de progressão na carreira (Chiavenato, 2020; Armstrong; Brown, 2019).

A investigação empírica permite distinguir os efeitos dos diferentes tipos de motivação. Kuvaas et al. (2017), encontraram associações favoráveis entre motivação intrínseca e resultados dos trabalhadores, incluindo desempenho e comprometimento afectivo, bem como

menor intenção de saída. Estes resultados não permitem tratar toda a motivação extrínseca como equivalente à motivação intrínseca. Por sua vez, a meta-análise de Jiang et al. (2012), relaciona sistemas de recursos humanos orientados para competências, motivação e oportunidades de participação com resultados organizacionais, através de mecanismos como o capital humano e a motivação.

O conceito de motivação evoluiu significativamente ao longo do tempo. Durante a Revolução Industrial, a gestão das pessoas baseava-se predominantemente em mecanismos de controlo, disciplina e incentivos económicos, assumindo-se que o salário constituía o principal factor impulsionador do comportamento humano. Posteriormente, os estudos da Escola das Relações Humanas evidenciaram que o comportamento dos trabalhadores é influenciado não apenas por factores económicos, mas também por necessidades psicológicas, sociais e de autorrealização. Esta evolução conduziu ao desenvolvimento de diversas teorias motivacionais que passaram a considerar a motivação como um processo complexo, resultante da interação entre características individuais, contexto organizacional e perceção das recompensas (Bergamini, 1997; Robbins; Judge, 2023).

Diversos autores apresentaram definições complementares de motivação. Para Chiavenato (2020), a motivação corresponde ao conjunto de forças internas que impulsionam o indivíduo a agir de determinada maneira para satisfazer uma necessidade ou alcançar um objetivo. Robbins e Judge (2023), definem-na como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência do esforço despendido por um indivíduo na prossecução de um objetivo. Na mesma perspetiva, Deci et al. (2017), sustentam que a motivação resulta da satisfação de três necessidades psicológicas básicas:

autonomia, competência e relacionamento, cuja realização favorece o bem-estar, o comprometimento e um desempenho mais sustentável. Assim, a motivação deixa de ser entendida apenas como um impulso interno ou uma resposta a incentivos externos, passando a ser concebida como um processo dinâmico influenciado simultaneamente pelas características individuais e pelas práticas de gestão adotadas pelas organizações.

A investigação recente reforça esta perspectiva multidimensional. Gagné et al. (2022), numa revisão sobre o futuro do trabalho, analisam como a organização das funções e as práticas de gestão podem apoiar ou frustrar as necessidades de autonomia, competência e relacionamento. Esta abordagem fundamenta a atenção ao desenho do trabalho, ao desenvolvimento profissional e à participação dos colaboradores, sem presumir que qualquer prática produz os mesmos resultados em todos os contextos.

A literatura sobre motivação distingue, de forma consensual, duas fontes fundamentais do comportamento humano no contexto organizacional: a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. Esta distinção tem sido amplamente utilizada para explicar as razões que levam os colaboradores a empenharem-se na realização das suas atividades e constitui um dos principais fundamentos das práticas de gestão de recursos humanos, particularmente dos sistemas de recompensa. Enquanto a motivação intrínseca resulta da satisfação proporcionada pela própria execução do trabalho, a motivação extrínseca decorre de incentivos externos, como salários, prémios, benefícios ou promoções (Ryan; Deci, 2020).

A motivação intrínseca refere-se ao impulso que leva o indivíduo a realizar uma atividade pelo interesse, prazer ou satisfação inerente à

própria tarefa, independentemente da obtenção de recompensas externas. Ryan e Deci (2000, 2020) afirmam que um colaborador intrinsecamente motivado executa o seu trabalho porque o considera desafiante, significativo e capaz de proporcionar sentimentos de competência, autonomia e realização pessoal. Nesta perspetiva, fatores como o reconhecimento, a autonomia, o enriquecimento das funções, as oportunidades de aprendizagem, a participação na tomada de decisões e o desenvolvimento profissional constituem importantes determinantes da motivação intrínseca (Chiavenato, 2020; Gagné et al., 2022). No contexto laboral, Kuvaas et al. (2017) encontraram uma relação positiva da motivação intrínseca com o desempenho e o comprometimento afectivo e uma relação negativa com a intenção de saída.

Por outro lado, a motivação extrínseca ocorre quando o comportamento é influenciado por fatores externos ao trabalho, nomeadamente recompensas financeiras, benefícios sociais. Nesta situação, o colaborador realiza determinada tarefa não apenas pela satisfação que ela proporciona, mas sobretudo pelas consequências que dela poderão resultar (Ryan; Deci, 2020).

Importa salientar que a motivação extrínseca não se limita a incentivos financeiros. Ryan e Deci (2020), distinguem formas de regulação extrínseca mais controladas e mais autónomas, consoante o grau de interiorização das razões para agir. Assim, a motivação intrínseca e a motivação extrínseca não devem ser tratadas como categorias necessariamente incompatíveis. No contexto do trabalho, Gagné et al. (2022), salientam a importância de práticas que apoiem a autonomia, a competência e o relacionamento, favorecendo uma motivação de melhor qualidade.

Não obstante as diferentes conceptualizações da motivação apresentadas na literatura, considera-se pertinente analisar este fenómeno à luz das principais teorias clássicas motivacionais. Estas abordagens constituem referências fundamentais para a compreensão dos factores que orientam o comportamento dos indivíduos nas organizações, procurando explicar as necessidades, expectativas e condições que influenciam o seu nível de motivação e o seu desempenho no trabalho.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), defende que os indivíduos são motivados pela satisfação progressiva de necessidades, desde as necessidades fisiológicas até à autorrealização. Nesta perspectiva, as recompensas financeiras respondem sobretudo às necessidades básicas e de segurança, enquanto as recompensas não monetárias, como reconhecimento, autonomia e oportunidades de crescimento, contribuem para necessidades superiores (Maslow, 1943). Já a Teoria dos Dois Factores de Herzberg et al. (1959), distingue factores higiénicos e factores motivacionais, evidenciando que o salário, benefícios e condições de trabalho reduzem a insatisfação, mas são principalmente factores como reconhecimento, realização e desenvolvimento profissional que promovem uma motivação mais duradoura (Herzberg et al., 1959).

A Teoria da Expectativa de Vroom (1964), apresenta uma abordagem cognitiva, defendendo que a motivação depende da percepção do colaborador de que o seu esforço conduzirá a um bom desempenho e que este desempenho será recompensado. Assim, a eficácia de um sistema de recompensa depende não apenas da existência de recompensas, mas também da percepção de justiça, transparência e relação directa entre desempenho e benefício recebido (Vroom,

1964). Complementarmente, a Teoria da Equidade de Adams (1965), destaca que os colaboradores avaliam a justiça das recompensas comparando os seus contributos e benefícios com os de outros indivíduos dentro ou fora da organização. Deste modo, sistemas considerados injustos podem gerar desmotivação, mesmo quando apresentam benefícios materiais (Adams, 1965).

Comparativamente, enquanto Maslow e Herzberg explicam a motivação a partir das necessidades humanas e dos factores internos e externos do trabalho, Vroom e Adams enfatizam o papel da percepção individual sobre as recompensas e a justiça organizacional. Para o presente estudo, a escolha destas teorias justifica-se pela sua complementaridade na explicação da relação entre sistema de recompensa e motivação dos colaboradores. A Teoria de Herzberg permite compreender a influência das recompensas intrínsecas e extrínsecas; a Teoria da Expectativa explica como os colaboradores percebem a ligação entre esforço, desempenho e recompensa; e a Teoria da Equidade permite analisar a percepção de justiça no sistema de recompensas.

No contexto dos sistemas de recompensa, esta distinção assume especial relevância, uma vez que as organizações necessitam de considerar incentivos económicos, reconhecimento e desenvolvimento profissional. Figueiredo et al. (2025), apresentam uma síntese dos contributos das recompensas para diferentes resultados laborais. Gerhart e Fang (2015), por sua vez, discutem evidências sobre os possíveis efeitos positivos da remuneração associada ao desempenho, contestando a ideia de que esta prejudica necessariamente a motivação intrínseca. A percepção de justiça constitui uma dimensão complementar: segundo a Teoria da Equidade, desequilíbrios percebidos entre contributos e

recompensas podem desencadear reacções dos trabalhadores (Adams, 1965).

Embora as abordagens teóricas apresentem diferentes explicações sobre os factores que impulsionam a motivação humana no trabalho, converge-se no entendimento de que um sistema de recompensa eficaz deve responder não apenas às necessidades económicas, mas também às necessidades psicológicas, sociais e profissionais dos trabalhadores, promovendo a motivação intrínseca e o sentido de reconhecimento. Neste contexto, o presente estudo assume o sistema de recompensa como uma variável relevante para a motivação dos colaboradores, considerando a natureza das recompensas oferecidas.

2.1. Modelo Conceptual e Hipóteses

A influência das recompensas extrínsecas na motivação pode ser explicada pela Teoria da Expectativa, segundo a qual os colaboradores tendem a aumentar o esforço quando percebem uma relação clara entre desempenho e recompensas valorizadas, como remuneração, prémios e benefícios (Vroom, 1964). Assim pode-se afirmar:

H1: As recompensas extrínsecas exercem maior influência na motivação dos colaboradores da EPASB-EP do que as recompensas intrínsecas.

A diferença na valorização das recompensas entre grupos funcionais pode ser analisada à luz da Teoria dos Dois Factores de Herzberg et al. (1959), que distingue factores higiénicos, como salário e condições de trabalho, de factores motivacionais, como realização e crescimento. De Gieter e Hofmans (2015), identificaram diferenças

individuais na relação entre satisfação com recompensas e intenção de saída. Madero Gómez (2019), analisou os factores de Herzberg e os incentivos na satisfação dos trabalhadores. Estas contribuições justificam investigar a valorização das recompensas na EPASB-EP, sem antecipar diferenças específicas entre as suas áreas funcionais. Nesta perspectiva, formula-se a seguinte hipótese:

H2: Existem diferenças significativas entre as recompensas que influenciam a motivação dos colaboradores das áreas de trabalho Comercial, Técnica e Administrativa e Financeira da EPASB-EP.

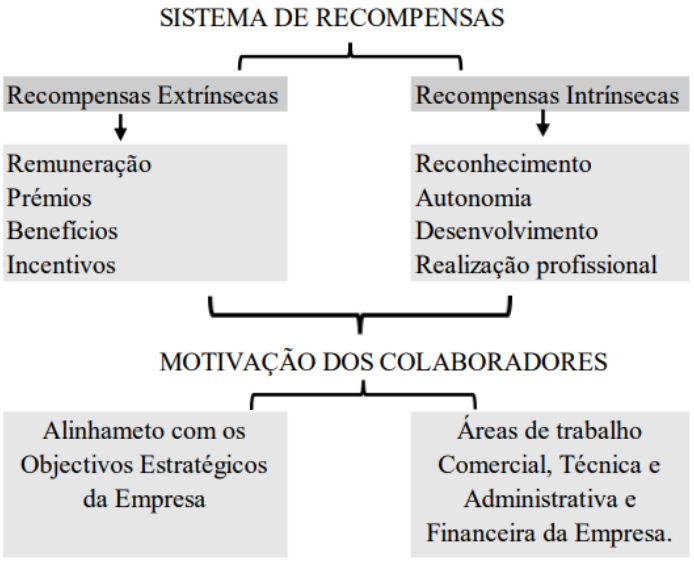
A relação entre sistema de recompensa e estratégia organizacional fundamenta-se na abordagem da Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Schuler e Jackson (1987) propõem a articulação entre estratégias competitivas e práticas de recursos humanos. A meta-análise de Jiang et al. (2012), evidencia mecanismos que relacionam sistemas de recursos humanos e resultados organizacionais. Contudo, os efeitos de práticas específicas não são uniformes: Anwar e Abdullah (2021), num estudo em instituições governamentais, confirmaram apenas a hipótese de associação positiva entre descentralização e desempenho organizacional, entre as hipóteses testadas. Assim, esse estudo não comprova directamente que o alinhamento das recompensas produz maior desempenho. No presente trabalho, esse alinhamento é avaliado como percepção dos colaboradores, através da seguinte hipótese:

H3: Os colaboradores da EPASB-EP percebem que o sistema de recompensas está alinhado com os objectivos estratégicos da empresa.

A relação entre percepção do sistema de recompensas e motivação pode ser analisada pela Teoria da Expectativa, que relaciona esforço, desempenho e resultados valorizados pelo trabalhador (Vroom, 1964). Complementarmente, a Teoria da Autodeterminação distingue a qualidade das razões para agir e o papel das condições que apoiam a autonomia e a competência (Deci; Ryan, 1985). Gagné et al. (2015), validaram uma medida multidimensional de motivação no trabalho e observaram relações entre formas de motivação, necessidades psicológicas e resultados laborais. Kuvaas et al. (2017), também identificaram associações distintas da motivação intrínseca e extrínseca com os resultados dos trabalhadores. Estas contribuições fundamentam a análise da percepção dos colaboradores, sem constituírem uma validação prévia do instrumento utilizado neste estudo. Neste sentido, formula-se a seguinte hipótese:

H4: Os colaboradores da EPASB-EP percebem que o sistema de recompensas influencia a sua motivação.

Figura 1. Modelo conceptual



3. METODOLOGIA

A amostra corresponde a aproximadamente 30% da população-alvo e foi constituída através de uma amostragem não probabilística por julgamento (ou intencional). A selecção dos participantes teve como critério a antiguidade igual ou superior a cinco anos na organização, considerando-se que os colaboradores com maior tempo de serviço possuem conhecimento mais aprofundado sobre o sistema de recompensas da empresa e experiência suficiente para avaliar a sua influência na motivação e o seu alinhamento com os objectivos estratégicos da organização.

Para a recolha de dados, utilizou-se um questionário estruturado em diferentes partes, destinado a obter a percepção das recompensas intrínsecas e das recompensas extrínsecas sobre a motivação, a percepção do alinhamento do sistema de recompensas com os objectivos estratégicos da organização e a percepção da sua influência na motivação em cada área de trabalho, bem como no seu geral.

Os itens das dimensões principais foram avaliados através de uma escala de Likert de quatro pontos, variando de 1 – “discordância total” a 4 – “concordância total”. Após a recolha, os dados foram codificados e processados no IBM SPSS, utilizando-se os procedimentos estatísticos definidos para o estudo.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para a análise dos dados, recorreu-se à regressão linear múltipla pelo método Enter, com o objetivo de avaliar a influência conjunta dos factores intrínsecos e extrínsecos do sistema de recompensas sobre a motivação dos colaboradores. Complementarmente, foram utilizadas estatísticas descritivas, para caracterizar as percepções dos

colaboradores sobre o sistema de recompensas e a sua relação com a motivação.

Para verificar diferenças nas médias das percepções em função da unidade orgânica de pertença e da antiguidade, recorreu-se à análise de variância ANOVA One-Way

4.1. Influência das Recompensas na Motivação na Amostra Global

Os resultados da regressão linear múltipla relativos aos factores intrínsecos revelaram um modelo estatisticamente significativo (R^2 ajustado = 0,432; F = 19,92; p < 0,01). Entre os factores analisados, destacaram-se as oportunidades de desenvolvimento profissional (β = 0,32; p < 0,01), e a autonomia (β = 0,16; p < 0,01).

Relativamente aos factores extrínsecos, foi igualmente obtido um modelo estatisticamente significativo (R^2 ajustado = 0,36; F = 26,59; p < 0,01), no qual apenas a remuneração percebida como reflexo do esforço desenvolvido apresentou influência significativa sobre a motivação (β = 0,31; p < 0,01).

Estes resultados demonstram que, na amostra global, os factores intrínsecos assumem uma importância ligeiramente superior aos factores extrínsecos. Com efeito, foram identificados dois factores intrínsecos com influência significativa, contra apenas um factor extrínseco. Além disso, a variável relativa ao desenvolvimento profissional apresentou um coeficiente superior ao observado para a remuneração. Consequentemente, a hipótese de que as recompensas extrínsecas teriam maior impacto na motivação dos colaboradores foi rejeitada.

4.2. Resultados por Unidade Orgânica

A análise diferenciada por unidade orgânica revelou que os factores associados à motivação não são homogéneos entre os colaboradores, evidenciando a importância da natureza das funções desempenhadas.

Na *Direcção Técnica,* a análise dos factores intrínsecos produziu um modelo significativo (R^2 ajustado = 0,423; F = 8,16; p < 0,01), sendo a autonomia o único factor intrínseco com influência significativa na motivação (β = 0,32; p < 0,01). Entre os factores extrínsecos, o modelo apresentou igualmente significância estatística (R^2 ajustado = 0,520; F = 20,09; p < 0,01), destacando-se a remuneração (β = 0,39; p = 0,02), benefícios (β = 0,73; p < 0,01). Assim, nesta unidade orgânica, os factores extrínsecos apresentaram maior capacidade explicativa da motivação.

Na *Direcção Comercial*, os factores intrínsecos apresentaram um modelo significativo (R^2 ajustado = 0,490; F = 7,07; p < 0,01), sendo o reconhecimento pelo trabalho realizado o único factor com influência significativa (β = 0,34; p = 0,02). Quanto aos factores extrínsecos, foi obtido um modelo igualmente significativo (R^2 ajustado = 0,528; F = 13,73; p < 0,01), no qual os prémios (β = 0,64; p = 0,01) e os Incentivos (β = 0,35; p = 0,02) apresentaram influência significativa. Desta forma, a motivação dos colaboradores da Direcção Comercial está sobretudo associada a factores extrínsecos, embora o reconhecimento constitua também um factor intrínseco relevante.

Na Direcção Administrativa e Financeira, verificou-se um padrão distinto. O modelo relativo aos factores intrínsecos foi estatisticamente significativo e apresentou elevada capacidade explicativa (R^2 ajustado = 0,726; F = 19,54; p < 0,01), destacando-se o

desenvolvimento profissional (β = 0,61; p < 0,01). Em contrapartida, nenhum dos factores extrínsecos apresentou influência estatisticamente significativa sobre a motivação (R^2 ajustado = 0,029; F = 1,37; p = 0,24). Os resultados evidenciam, portanto, uma influência dos factores intrínsecos na motivação dos colaboradores desta unidade.

De acordo com os resultados pode-se validar a afirmação de que existem diferenças significativas entre as recompensas que influenciam a motivação dos colaboradores das áreas de trabalho Comercial, Técnica e Administrativa e Financeira da EPASB-EP.

4.3. Percepção Sobre o Sistema de Recompensas

Relativamente ao alinhamento do sistema de recompensas com os objectivos estratégicos da EPASB-EP, 101 colaboradores concordaram e 48 concordaram totalmente com a afirmação. Embora não tenham sido encontradas diferenças significativas em função da unidade orgânica (F(4,222) = 1,98; p = 0,09), verificaram-se diferenças estatisticamente significativas em função da antiguidade (F(4,222) = 2,52; p = 0,04). 78 colaboradores com maior antiguidade apresentaram maior discordância quanto ao alinhamento entre o sistema de recompensas e os objectivos estratégicos da empresa.

A diferença estatisticamente significativa que incide sobre os colaboradores mais antigos, obriga a não validação da afirmação de que: colaboradores da EPASB-EP percebem que o sistema de recompensas está alinhado com os objectivos estratégicos da empresa.

Por fim, relativamente à percepção de que o sistema de recompensas influencia a motivação dos funcionários, 114

colaboradores concordaram e 53 concordaram totalmente. As comparações por unidade orgânica ($F(4,222) = 1,20$; $p = 0,31$) e antiguidade ($F(4,222) = 2,16$; $p = 0,07$) não apresentaram diferenças estatisticamente significativas, revelando um padrão de respostas relativamente homogéneo. Neste sentido é validada a afirmação de que os colaboradores da EPASB-EP percebem que o sistema de recompensas influencia a sua motivação.

Em síntese, os resultados permitiram rejeitar a primeira hipótese, segundo a qual as recompensas extrínsecas teriam maior impacto na motivação dos colaboradores da EPASB-EP. A segunda hipótese foi aceite, uma vez que os factores associados à motivação diferiram entre as áreas Técnica, Comercial e Administrativa e Financeira. A terceira hipótese foi rejeitada, dado que, apesar de existir uma percepção geral favorável relativamente ao alinhamento do sistema de recompensas com os objectivos estratégicos, essa percepção variou significativamente em função da antiguidade. Finalmente, a quarta hipótese foi aceite, tendo os colaboradores manifestado uma percepção clara de que o sistema de recompensas influencia a motivação.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos demonstram que a relação entre sistema de recompensas e motivação não é uniforme entre os colaboradores da EPASB-EP. A análise da amostra global revelou uma maior presença de factores intrínsecos entre os determinantes estatisticamente significativos da motivação, destacando-se as oportunidades de desenvolvimento profissional. Este resultado sugere que, para além da remuneração, os colaboradores valorizam aspectos relacionados com o desenvolvimento profissional.

A análise por unidade orgânica reforça esta conclusão e evidencia que a natureza das funções desempenhadas constitui um elemento relevante para compreender a motivação, pois os factores intrínsecos e extrínsecos não têm incidência homogénea sobre a motivação. Estes resultados permitem sustentar a ideia de que um sistema de recompensas não deve ser concebido de forma rígida e uniforme. As diferenças encontradas entre as unidades orgânicas mostram que diferentes grupos profissionais podem atribuir importância distinta às recompensas.

Assim, um sistema de recompensas eficaz deverá apresentar flexibilidade suficiente para considerar a natureza das funções, as características dos trabalhadores e as necessidades específicas de cada área organizacional.

Outro resultado relevante diz respeito ao alinhamento entre o sistema de recompensas e os objectivos estratégicos da EPASB-EP. Apesar de a maioria dos respondentes ter manifestado concordância com a existência desse alinhamento, a análise em função da antiguidade revelou diferenças significativas. Os trabalhadores com maior antiguidade apresentaram uma percepção menos favorável, resultado que merece particular atenção na gestão de recursos humanos.

A diferença observada entre trabalhadores com menor e maior antiguidade pode estar relacionada com experiências profissionais distintas, práticas remuneratórias anteriores ou diferentes percepções sobre a evolução dos objectivos e políticas da empresa. A própria investigação reconhece que esta questão exigiria uma abordagem qualitativa complementar, nomeadamente através de

entrevistas aos trabalhadores com maior antiguidade, para compreender melhor as razões subjacentes a essa percepção.

De forma global, os resultados confirmam a existência de uma relação relevante entre o sistema de recompensas e a motivação dos colaboradores da EPASB-EP. Contudo, a natureza dessa relação depende do tipo de recompensa e do contexto organizacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o sistema de recompensas constitui um elemento relevante para a motivação dos colaboradores da EPASB-EP, destacando-se, na amostra global, a influência das recompensas intrínsecas, nomeadamente as oportunidades de desenvolvimento profissional e a autonomia, sem desvalorizar a importância da remuneração. Os resultados evidenciaram diferenças entre as áreas de trabalho quanto aos factores associados à motivação, confirmando a necessidade de adoptar práticas de recompensa ajustadas às especificidades dos grupos profissionais. Embora a percepção geral sobre o alinhamento do sistema de recompensas com os objectivos estratégicos da empresa tenha sido favorável, verificaram-se diferenças significativas em função da antiguidade. Por outro lado, a maioria dos colaboradores reconheceu a influência do sistema de recompensas na sua motivação. Assim, recomenda-se o reforço da transparência, da equidade, do reconhecimento e das oportunidades de desenvolvimento profissional, promovendo o alinhamento entre as políticas de recursos humanos, a motivação dos colaboradores e os objectivos organizacionais. Importa, contudo, considerar as limitações decorrentes do estudo de caso e da amostragem não probabilística, recomendando-se investigações futuras noutras empresas públicas do sector das águas em Angola.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (ed.). Advances in experimental social psychology. v. 2. Academic Press, 1965. p. 267–299.

ANWAR, G.; ABDULLAH, N. N. The impact of human resource management practice on organizational performance. International Journal of Engineering, Business and Management, v. 5, n. 1, p. 35–47, 2021. DOI: https://doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4.

ARMSTRONG, M.; BROWN, D. Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward. 6. ed. Kogan Page, 2019.

BERGAMINI, C. W. Motivação nas organizações. 4. ed. Atlas, 1997.

CÂMARA, P. B. Os sistemas de recompensa e a gestão estratégica de recursos humanos. 4. ed. Dom Quixote, 2016.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: O novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. Atlas, 2020.

DE GIETER, S.; HOFMANS, J. How reward satisfaction affects employees' turnover intentions and performance: An individual differences approach. Human Resource Management Journal, v. 25, n. 2, p. 200–216, 2015. DOI: https://doi.org/10.1111/1748-8583.12072.

DECI, E. L.; OLAFSEN, A. H.; RYAN, R. M. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 4, p. 19–43, 2017. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum Press, 1985. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7.

FIGUEIREDO, E.; MARGAÇA, C.; SÁNCHEZ GARCÍA, J. C.; RIBEIRO, C. The contribution of reward systems in the work context: A systematic review of the literature and directions for future research. Journal of the Knowledge Economy, v. 16, n. 5, p. 16525–16559, 2025. DOI: https://doi.org/10.1007/s13132-024-02492-w.

GAGNÉ, M.; FOREST, J.; VANSTEENKISTE, M.; CREVIER-BRAUD, L.; VAN DEN BROECK, A.; ASPELI, A. K.; BELLEROSE, J.; BENABOU, C.; CHEMOLLI, E.; GÜNTERT, S. T.; HALVARI, H.; INDIYASTUTI, D. L.; JOHNSON, P. A.; MOLSTAD, M. H.; NAUDIN, M.; NDAO, A.; OLAFSEN, A. H.; ROUSSEL, P.; WANG, Z.; WESTBYE, C. The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. European Journal of Work and Organizational Psychology, v. 24, n. 2, p. 178–196, 2015. DOI: https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892.

GAGNÉ, M.; PARKER, S. K.; GRIFFIN, M. A.; DUNLOP, P. D.; KNIGHT, C.; KLONEK, F. E.; PARENT-ROCHELEAU, X. Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. Nature Reviews Psychology, v. 1, p. 378–392, 2022. DOI: https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w.

GERHART, B.; FANG, M. Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 2, p. 489–521, 2015. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. The motivation to work. 2. ed. John Wiley & Sons, 1959.

JIANG, K.; LEPAK, D. P.; HU, J.; BAER, J. C. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. Academy of Management Journal, v. 55, n. 6, p. 1264–1294, 2012. DOI: https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088.

KUVAAS, B.; BUCH, R.; WEIBEL, A.; DYSVIK, A.; NERSTAD, C. G. L. Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? Journal of Economic Psychology, v. 61, p. 244–258, 2017. DOI: https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004.

MABUNDA, P.; MATJIE, M. A. Rewards system and employee motivation in the South African Military Health Service. Acta Commercii, v. 25, n. 1, a1455, 2025. DOI: https://doi.org/10.4102/ac.v25i1.1455.

MADERO GÓMEZ, S. M. Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. Acta Universitaria, v. 29, e2153, p. 1–18, 2019. DOI: https://doi.org/10.15174/au.2019.2153.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. Psychological Review, v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943. DOI: https://doi.org/10.1037/h0054346.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. Organizational behavior. 19. ed. Pearson, 2023.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and

future directions. Contemporary Educational Psychology, v. 61, 101860, 2020. DOI: https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. Contemporary Educational Psychology, v. 25, n. 1, p. 54–67, 2000. DOI: https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020.

SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. Linking competitive strategies with human resource management practices. Academy of Management Executive, v. 1, n. 3, p. 207–219, 1987. DOI: https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275740.

VROOM, V. H. Work and motivation. Wiley, 1964.

---

[1] Mestre em Gestão de Recursos Humanos. Instituição: Instituto Superior Politécnico Lusíada de Benguela. Endereço: Benguela, Angola. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.

[2] Pós Doutor e Doutorado em Gestão de Recursos Humanos. Instituição: Instituto Superior Politécnico Intercontinental de Luanda, ISPIL. Endereço: Luanda, Angola. E-mail: acesse o artigo original para visualizar o e-mail.