

Trabalho a tempo parcial: implicações para a motivação laboral

Discente: Ana Isabel Azevedo dos Santos n.º 221285

Orientadora: Professora Doutora Liliana Ferreira Pitacho

Coorientadora: Professora Doutora Helena Maria Marujo

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Políticas de Desenvolvimento de
Recursos Humanos

Lisboa

2021

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

Agradecimentos

Todo o percurso até à realização desta dissertação contou com apoios, aos quais estarei eternamente grata.

À professora Liliana Pitacho, por toda a ajuda durante a orientação prestada, pelo saber que transmitiu e pelas suas opiniões críticas que permitiram melhorar todo o percurso da investigação.

À professora Helena Marujo, pela sua orientação que, mesmo antes de ser minha coorientadora, sempre prestou total apoio, disponibilidade e motivação para a realização desta investigação.

À minha melhor amiga Diamantina, por ser um exemplo a seguir no que toca a esforço, dedicação e persistência. Mas principalmente por me compreender tão bem e por sempre ter acreditado em mim.

Ao meu namorado Daniel, por todos os anos de companheirismo e por toda a paciência e ajuda durante este percurso.

À minha família, o meu muito obrigada, por tudo! Em especial, à minha mãe, por nunca ter desistido de mim e por todos os dias ter a força que me permite continuar a estudar. À minha avó, por me ajudar nos momentos mais difíceis e, por ser como uma segunda mãe, sempre me ter dado todo o seu amor e carinho. Ao meu avô, por nunca me ter deixado faltar nada e por sempre acreditar em mim. A estes dedico o meu trabalho.

Por fim, a todos aqueles que, de alguma forma, permitiram que este trabalho se concretizasse, os meus sinceros agradecimentos.

Resumo

Ao longo dos últimos anos, o sistema de recompensas tem vindo a constituir-se numa prática fundamental para elevar os níveis de desempenho dos Recursos Humanos (RH), dado que, através das compensações, os colaboradores passam a executar as suas funções com um melhor nível de realização. Assim, os gestores devem apostar em sistemas de recompensas que motivem os trabalhadores de forma a torná-los mais produtivos e, conseqüentemente, de forma a que as empresas aumentem a sua competitividade.

Neste sentido, torna-se pertinente compreender qual o tipo de recompensas que mais aumenta a motivação. Se por um lado a recompensas extrínsecas são atrativas, por outro os indivíduos também trabalham para se autorrealizarem e não apenas por questões monetárias. Assim, utilizar a prática de redução de horas laborais nas empresas, enquanto recompensa intrínseca, poderá aumentar a motivação dos RH.

Partindo destes pressupostos, e de forma a perceber quais as implicações para a motivação laboral quando o trabalho é em tempo parcial, delineou-se como objetivo central da presente investigação avaliar a perceção de impacto do trabalho a tempo parcial enquanto recompensa intrínseca.

Para tal, são apresentados dois estudos, um qualitativo e um quantitativo, que tiveram por base os objetivos específicos da investigação e que contaram com a participação, respetivamente, de 5 entrevistados e 518 inquiridos.

Desta forma, foi possível verificar, primeiro, que o trabalho a tempo parcial aumenta a motivação dos trabalhadores; segundo, que as empresas consideram viável aplicar o trabalho a tempo parcial enquanto prática de Gestão de Recursos Humanos (GRH). Contudo, observou-se que ao recorrer à redução de horas de trabalho como prática de RH, os colaboradores podem aumentar os seus níveis de motivação, mas isso não significa que os colaboradores que sejam alvo desta prática moderem a relação entre o sistema de recompensas e a motivação dos colaboradores. Por fim, o estudo mostra que a motivação pode variar consoante o contexto em que os colaboradores se encontram, ainda que os resultados obtidos pelas variáveis “setor de atividade”, “contrato de trabalho”, “idade” e “nível remuneratório” não tenham ido ao encontro desse facto.

Palavras-Chave: Motivação; Sistema de Recompensas; Trabalho a tempo parcial.

Abstract

Over the past few years, the reward system has become a fundamental practice to raise the performance levels of Human Resources (HR), given that, through compensation, employees start to perform their functions with a better level of achievement. Thus, managers must bet on reward systems that motivate workers in order to make them more productive and, consequently, so that companies increase their competitiveness.

In this sense, it is pertinent to understand which type of rewards increase motivation the most. If, on the one hand, extrinsic rewards are attractive, on the other hand, individuals also work for self-actualization and not just for monetary reasons. Thus, using the practice of reducing working hours in companies, as an intrinsic reward, can increase Human Resource motivation.

Based on these assumptions and in order to understand the implications for work motivation when work is part-time, the main objective of this research was to evaluate the perception of the impact of part-time work as an intrinsic reward.

To this end, two studies are presented, one qualitative and one quantitative, which were based on the specific objectives of the investigation and which included the participation, respectively, of 5 respondents and 518 interviewed.

In this way, it was possible to verify, first, that part-time work increases workers' motivation, second, that companies consider it feasible to apply part-time work as a practice of Human Resource Management (HRM). However, it was observed that by resorting to the reduction of working hours as an HR practice, employees can increase motivation levels, but this does not mean that employees who are targeted by this practice moderate the relationship between the reward system and employee motivation. contributors. Finally, the study shows that motivation can vary depending on the context in which employees are surveyed, even if the results obtained by the variables "sector of activity", "employment contract", "age" and "pay level" have not met that fact.

Key words: Motivation; Rewards System; Part-time work.

Índice

Agradecimentos	I
Lista de abreviaturas	VII
Introdução	8
II - Enquadramento teórico	10
2.1. Motivação	10
2.1.1. <i>Motivação intrínseca</i>	11
2.1.2. <i>Motivação extrínseca</i>	12
2.2. Sistema de recompensas	12
2.2.1. <i>Tipos de recompensas: intrínsecas e extrínsecas</i>	14
2.3. O sistema de recompensas e a motivação	17
2.4. Trabalho a tempo parcial	18
2.4.1. <i>Tipos de trabalho a tempo parcial: voluntário e involuntário</i>	18
2.4.2. <i>Trabalho a tempo parcial em Portugal e na UE</i>	19
2.4.3. <i>Pontos fortes</i>	20
2.4.4. <i>Pontos fracos</i>	22
2.5. O trabalho a tempo parcial enquanto recompensa intrínseca.....	22
III. Metodologia	25
IV. Estudo I	27
4.1. Método	27
4.1.1. <i>Participantes</i>	27
4.1.2. <i>Procedimentos</i>	27
4.2. Análise e discussão dos resultados	27
4.3. Conclusões gerais	29
V. Estudo II	31

5.1. Método	31
5.1.1. Participantes	31
5.1.2. Procedimentos	31
5.1.3. Instrumentos	31
5.2. Análise e Discussão dos Resultados	32
5.3. Conclusões gerais	41
VI. Conclusões finais	43
6.1. Implicações Teóricas e Práticas	43
6.2. Implicações teóricas e práticas para as Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos	45
6.3. Limitações.....	45
6.4. Direções Futuras	46
Bibliografia.....	48

Índice de anexos

Anexo I – Guião de entrevista	55
Anexo II – Transcrição das entrevistas.....	59
Anexo III – Matriz de Análise de Conteúdo	67
Anexo IV – Questionário.....	72
Anexo V – Tabelas complementares	76

Índice de figuras

Figura 1 – Evolução da população a tempo parcial (Portugal vs U27).....	19
Figura 2 – Mapa de análise de entrevistas	29

Índice de tabelas

Tabela 1 - Redução do horário de trabalho: Resultados obtidos por duas empresas.....	21
Tabela 2 - Cargas fatorias da escala de Satisfação com o sistema de Recompensas	33
Tabela 3 - Cargas fatorias da Escala de Motivação com o Trabalho	34
Tabela 4 - Distribuição da Amostra por Regime de Trabalho.....	34
Tabela 5 - Distribuição da amostra pela Disponibilidade para mudar o regime de trabalho a tempo completo para tempo parcial.....	35
Tabela 6 - Correlação entre a satisfação com o sistema de recompensas e a motivação com o trabalho.....	36
Tabela 7 - Resultados do efeito da Satisfação com o sistema de recompensas na Motivação com o trabalho	36
Tabela 8 - Efeito do Regime de Trabalho na Motivação para o Trabalho	37
Tabela 9 - Influência do trabalho a tempo parcial entre a satisfação com o trabalho e o regime de trabalho na motivação dos colaboradores	38
Tabela 10 - Efeito do Sector de Atividade na relação entre o Regime de Trabalho e a Motivação	39
Tabela 11 - Efeito do Tipo de Contrato de Trabalho na relação entre o Regime de Trabalho e a Motivação	40
Tabela 12 - Efeito da Geração Sociológica na relação entre o Regime de Trabalho e a Motivação	40
Tabela 13 - Efeito do salário na relação entre o Regime de Trabalho e a Motivação	41

Lista de abreviaturas

AUT – Universidade de Tecnologia de Auckland

CT – Código do Trabalho

GRH – Gestão de Recursos Humanos

KMO – *Kaiser-Meyer-Olkin*

MINDS – *Millennial Innovation for the Next Diverse Society*

PDRH – Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

PIB – Produto Interno Bruto

RH – Recursos Humanos

RI – Revolução Industrial

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

UE – União Europeia

VIF – *Variance Inflation Factor*

Introdução

Para que as organizações obtenham resultados eficientes e sejam competitivas, devem adotar práticas que valorizem os RH para que estes obtenham elevados níveis de desempenho e contribuam para os objetivos. Assim, o sistema de recompensas constitui-se uma prática fundamental para esse efeito, visto que permite que as empresas recorram a instrumentos que visem compensar o esforço prestado pelos funcionários em alcançarem os objetivos organizacionais (Camara, 2016), dado que os colaboradores passam, desta forma, a sentir-se estimulados a criar valor nas suas funções enquanto preveem uma recompensa por tal esforço (Marujo, 2017).

Neste sentido, ao apostar em sistemas de recompensas que motivem os colaboradores a executarem as suas funções com um melhor desempenho, as empresas passam a ter RH mais produtivos e, conseqüentemente, aumentam a sua competitividade. Por norma, o sistema de recompensas divide-se em: recompensas extrínsecas e intrínsecas (Porter & Lawler III, 1968). As primeiras remetem para as participações materiais e as segundas para as não materiais (Camara, 2016).

A relevância da realização deste estudo proveio do facto de se tornar importante compreender se a redução das horas de trabalho, enquanto recompensa intrínseca, aumenta a motivação dos colaboradores. As recompensas extrínsecas podem criar desmotivação através de sentimentos de frustração e injustiça (Camara, 2016). Além disso, a questão monetária, por mais atrativa que seja, pode tornar-se rotineira (Filho, 2007). Já as recompensas intrínsecas, para além de mais económicas (Howard, 2008), melhoram a eficiência e a identificação dos colaboradores com a empresa. Assim, acredita-se que os indivíduos são motivados pelas recompensas monetárias, que devem ser justas e adequadamente administradas; contudo, também trabalham para se autorrealizarem e não apenas por questões extrínsecas e tangíveis (Camara, 2016). Neste sentido, coloca-se como hipótese que utilizar a prática de redução de horas laborais nas empresas, enquanto recompensa intrínseca, poderá ter impactos positivos na motivação dos RH.

Existem vários motivos que justificam o impacto positivo da redução das horas de trabalho, como por exemplo, as dimensões da felicidade e da eficiência organizativa, a

diminuição dos riscos de doença ou acidentes de trabalho, o aumento do bem-estar e da produtividade laboral (Maximiano, 2018). Nesta perspetiva, coloca-se a hipótese de que se acredita que a redução das horas de trabalho, enquanto recompensa intrínseca, pode aumentar a motivação dos RH.

Tendo isto em consideração, o objetivo geral deste estudo passa por avaliar a perceção de impacto do trabalho a tempo parcial enquanto recompensa intrínseca. Já os objetivos específicos são: a) compreender se o trabalho a tempo parcial aumenta a motivação dos trabalhadores; b) perceber de que forma as empresas consideram viável aplicar o trabalho a tempo parcial enquanto prática de GRH; e c) analisar se a motivação com o trabalho a tempo parcial, enquanto recompensa intrínseca, varia com o setor de trabalho, situação contratual, idade ou geração sociológica, e nível remuneratório.

Pelos motivos supracitados será levado a cabo um trabalho que visa responder à seguinte questão de investigação: “Quais as implicações para a motivação laboral do trabalho em tempo parcial, enquanto recompensa intrínseca?” Para tal, irá recorrer-se a uma abordagem mista.

O presente trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos: O primeiro relativo ao Enquadramento teórico, onde será feito um enquadramento do quadro concetual e do estado da arte. O segundo capítulo remete para a Metodologia, onde será descrita a abordagem metodológica utilizada, as técnicas aplicadas para a recolha dos dados, bem como as técnicas de análise. No terceiro capítulo pretende-se dar início ao Estudo I que visa responder ao objetivo específico b). Nesta fase será feita a descrição da amostra, bem como dos procedimentos e instrumentos utilizados. Posto isto, será realizada a análise e discussão dos resultados e, por fim, serão retiradas as principais conclusões deste estudo. Já no quarto capítulo, será abordado o Estudo II que responderá aos objetivos específicos a) e c). Para tal, será feita a descrição dos participantes, bem como dos procedimentos e instrumentos utilizados. De seguida, realizar-se-á a análise e discussão dos resultados e, por fim, serão retiradas as principais conclusões deste estudo. Finalmente, no quinto e último capítulo, irão ser abordadas as conclusões finais e integrativas dos dois estudos, as implicações teóricas e práticas, as limitações do estudo e as direções futuras para a investigação nesta área.

II - Enquadramento teórico

2.1. Motivação

A maioria das organizações reconhece o benefício de investir na motivação dos RH, isto é, de recorrer a meios de aumentar a vontade das pessoas a realizar esforços que alcancem os objetivos organizacionais (Mondy et al., 1991).

Para que um individuo esteja motivado é preciso que, inicialmente, se reúnam esforços para que este seja movido a desempenhar uma determinada função ou atividade. Isto é, uma pessoa que não tenha qualquer impulso ou inspiração em fazer alguma coisa, é considerada como desmotivada, enquanto alguém que seja energizada ou ativada para agir é considerada como motivada (Ryan & Deci, 2000a).

Segundo a Teoria da Hierarquia de Necessidades (Maslow, 1954), o ser humano possui necessidades que devem ser satisfeitas numa escala ascendente de hierarquização. Ainda assim, pode haver variações individuais, principalmente no que se refere à intensidade das necessidades e ao momento em que estas se revelam como predominantes. Ou seja, algumas necessidades podem surgir sem que outras tenham sido completamente satisfeitas, especialmente as de nível mais elevado. Importa ainda referir que existiram várias alterações a esta teoria. Inicialmente era constituída por sete níveis e, atualmente apresenta apenas cinco. São elas: 1) Necessidades fisiológicas (que colocam em causa a sobrevivência dos indivíduos); 2) Necessidades de segurança (proteção contra perigos, ameaças e privação); 3) Necessidades sociais (no sentido de pertença e participação na vida em sociedade, isto é, conviver e ser aceite pelos outrem); 4) Necessidades de estima (sentimento de destaque no grupo em que está inserido); e, 5) Necessidades de autorrealização (desenvolvimento pessoal e concretização de objetivos).

Outra teoria que também ganhou relevância nesta temática da compreensão da motivação humana, foi a Teoria Bifatorial de Motivação – Higiene, que consiste no princípio de que os funcionários se sentem motivados através de fatores intrínsecos (isto é, “fatores motivadores” como a realização, reconhecimento, etc). Se estes fatores existirem, os colaboradores estão motivados e, na ausência destes, não é produzida satisfação. Já os fatores extrínsecos (que consistem em “fatores de higiene”, como por exemplo, os salários) são suficientes para prevenir a insatisfação, mas não garantem a satisfação ou motivação dos

colaboradores. Isto é, a sua ausência cria insatisfação, mas a sua presença não é considerada como um elemento motivador (Herzberg et al., 1959).

Assim, enquanto Maslow se preocupa com as necessidades humanas, Herzberg refere que devem também existir incentivos para satisfazer tais necessidades. Neste sentido, os “fatores de higiene” de Herzberg correspondem às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais de Maslow e os “fatores de motivação” de Herzberg dizem respeito às necessidades de estima e de autorrealização de Maslow (Davis, 1972).

Fazemos ainda referencia às Teoria X e Teoria Y, de McGregor. A primeira diz-nos que a atenção deve ser dada aos objetivos das organizações, enquanto a segunda nos diz que se deve valorizar os RH através de condições que os estimulem a contribuir para a concretização das metas organizacionais. Neste sentido, a Teoria X acredita que o ser humano não precisa de ser motivado, apenas deve ser conduzido para realizar as suas funções e, para a Teoria Y, deve ser alvo de motivação através da satisfação de fatores que envolvam a sua realização, produtividade, responsabilidades, desempenho e adequação dos seus objetivos com os da empresa (McGregor, 1960).

Ainda assim, existem variadas razões para realizar uma atividade e, como tal, torna-se igualmente relevante compreender como se deve motivar as pessoas, visto que existem diferentes formas de o fazer. Nesta perspetiva, a Teoria da Autodeterminação interliga-se com a motivação, visto que esta afirma que um indivíduo pode ser motivado intrinsecamente ou extrinsecamente (Ryan & Deci, 2000a).

2.1.1. Motivação intrínseca

Se o sujeito se encontrar intrinsecamente motivado, vai ingressar na atividade por vontade própria, visto que se encontra satisfeito e com prazer em conhecer e explorar a atividade. Este tipo de comportamento está interligado com variáveis como o bem-estar psicológico, o interesse, a alegria e a persistência (Ryan & Deci, 2000b). Neste sentido, a motivação intrínseca está dividida em três tipos: para saber (quando a atividade é realizada para satisfazer uma curiosidade), para realizar (quando a atividade é realizada pelo prazer de a concretizar) e para experiência (quando a atividade é realizada para experienciar as situações inerentes à mesma) (Briere et al., 1995).

2.1.2. *Motivação extrínseca*

Já no que diz respeito à motivação extrínseca, esta existe quando uma tarefa é realizada devido a outra finalidade que não a inerente à própria pessoa. Um colaborador pode ser extrinsecamente motivado através de três formas: regulação externa (quando o comportamento é regulado através do medo de consequências negativas, por exemplo, de receber críticas sociais), regulação interiorizada (quando o comportamento é regulado através de pressões internas, por exemplo, por culpa ou pela necessidade de ser aceite), regulação identificada (quando o comportamento é regulado através da obrigação em realizar a tarefa, ou seja, o indivíduo não tem opção de escolha mesmo que a atividade não seja apelativa, tem de a efetuar), (Ryan & Deci, 2000a).

Desta forma, a motivação direciona os comportamentos e as ações para um determinado fim e, o seu elevado nível nos funcionários é uma das responsabilidades de qualquer gestor. Para tal, este pode priorizar, por exemplo, a aplicação de um bom sistema de recompensas.

2.2. Sistema de recompensas

Ao longo dos anos, as organizações têm vindo a ter uma maior preocupação com os seus RH. Segundo Rocha (1997), antigamente as empresas pagavam apenas o salário mínimo estipulado por lei e garantiam os requisitos mínimos de higiene e segurança no trabalho. Contudo, verificou-se ao longo dos tempos que esta política de remunerações levava a níveis baixos de satisfação, motivação e compromisso por parte dos colaboradores. Neste sentido, foi necessário alterar o modo como eram concebidos os sistemas de recompensas.

Com a Globalização, surgem grandes mudanças na sociedade a nível económico, social, político e tecnológico e, conseqüentemente, as organizações são afetadas por novos desafios (Correia, 1996). Como tal, precisam de se adaptar de forma a conseguirem responder às novas exigências impostas. Desta maneira, o sistema de recompensas está muito presente nas questões de como gerir pessoas, nomeadamente no que diz respeito à aquisição de competências humanas para dentro das empresas.

As recompensas consistem em “tudo aquilo que pode ser oferecido aos profissionais em troca do seu trabalho, independentemente de ser de carácter financeiro ou não” (Hipólito, 2004, citado em Rola et al., 2015, p.361). Como tal, tornam-se num fator chave no que diz respeito à

GRH das organizações (Armstrong, 2010), dado que, para que as organizações alcancem a sua capacidade competitiva em relação aos seus *stakeholders*, torna-se indispensável a dependência constante do comportamento dos seus trabalhadores. Assim, para se conseguir modelar este comportamento, os sistemas de recompensas são uma política e prática de GRH crucial para garantir a sobrevivência de qualquer empresa (Bonache & Cabrera, 2005).

Neste sentido, a gestão de recompensas, ou os sistemas de recompensas, dizem respeito ao processo que permite implementar, de uma forma estratégica, as recompensas que se devem atribuir aos funcionários das organizações, de forma a apostar na sua atração, motivação e retenção. Para além dos vários tipos de recompensas que podem ser atribuídos neste processo, importa ainda ter em conta a forma como estas são implementadas (Armstrong, 2010).

Por norma, antes dos indivíduos se envolverem numa atividade, vão verificar quais as vantagens que vão receber por tal esforço (Decenzo & Robbins, 2001), uma vez que, ao aplicar recompensas nas organizações, irá haver vantagens, tanto para os RH como para a organização. No ponto de vista organizacional, as recompensas são uma forma de incentivar o comprometimento do colaborador em alcançar os objetivos da empresa, enquanto, para o colaborador, estas são uma forma de segurança profissional, reconhecimento, satisfação e motivação para comportamentos futuros (Lima et al, 2015).

A Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976) diz-nos que a maximização do bem-estar das empresas depende das ações dos colaboradores e, neste sentido, estas devem maximizar o lucro, os funcionários e a sua função de utilidade. Para tal efeito, devem motivar os funcionários através dos incentivos corretos (Cardoso, 2019).

Assim, os incentivos alteram as ações individuais sobre o trabalho (Boeri & Van Ours, 2013), visto que quanto mais os RH estiverem ajustados com os objetivos da organização, maiores serão as recompensas (Goulart & Rodrigues, 2017).

Segundo alguns autores, como Sousa e colaboradores (2006), Camara (2016), Camara e colegas (2013), e Bustamam, Teng e Abdullah (2014), os objetivos do sistema de recompensas são: atração e retenção de RH chave (qualquer organização idealiza ter os melhores profissionais consigo); apostar na motivação e na produtividade (depois de reter os colaboradores, estes devem encontrar-se motivados de forma a terem um bom desempenho para produzirem bons resultados); consolidar a cultura e a justiça da empresa (se o sistema de recompensas for devidamente utilizado, isto é, se for justo e recompensar os funcionários por

aquilo que acrescentam de bom à empresa, melhor será a relação entre estes e a organização); e, ser economicamente sustentável (para implementar um sistema de recompensas, é necessária capacidade financeira por parte da instituição e, esta deve garantir que o sistema é sustentável a médio e longo prazo. Uma vez que “[o]s sistemas de recompensas são, quase sempre, um fator de custo significativo para as empresas, representam entre 20% e 50% dos custos totais do funcionamento” (Camara, 2016, p. 89). Para além disso, uma vez aplicado, não se deve voltar atrás, caso contrário pode colocar a credibilidade da empresa em risco, bem como no que diz respeito à confiança dos RH.

Desta forma, para atrair e reter os RH, deve existir um sistema de recompensas que vá ao encontro das necessidades dos colaboradores e que permita alinhar os comportamentos destes com os objetivos organizacionais (Marras, 2012). Para tal, é possível estabelecer dois pressupostos para ter um sistema de recompensas eficaz nas organizações. Em primeiro lugar, este deve ser desenvolvido tendo em atenção os objetivos organizacionais e que incentivem ações e comportamentos que estejam alinhados com os mesmos. Em segundo lugar, o sistema de recompensas deve ser aceite pelos próprios destinatários, isto é, os funcionários das organizações. Ou seja, as recompensas atribuídas devem contribuir para cada indivíduo de forma justa e equitativa (Camara, 2016).

2.2.1. Tipos de recompensas: intrínsecas e extrínsecas

As empresas possuem vários tipos de recompensas que possibilitam gerir as ações dos seus trabalhadores (Lawler, 2011). Como tal, no modelo teórico elaborado por Porter e Lawler III (1968), que relaciona algumas variáveis importantes (entre elas: o esforço, o desempenho e a satisfação), percebe-se que o desempenho se divide em recompensas: extrínsecas (comparticipações materiais) e intrínsecas (não materiais) (Camara, 2016).

As primeiras são atribuídas pela organização através de salários, benefícios, incentivos materiais e símbolos de estatuto (Lawler, 1989), ou seja, as recompensas extrínsecas são tangíveis, têm um valor monetário e fazem parte da remuneração total dos colaboradores (Armstrong, 2010).

O salário consiste no “montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho” (Camara, 2016, p. 155). Este pode ainda ser fixo ou variável. O salário fixo consiste no valor base que o funcionário recebe,

onde se podem incluir ainda os subsídios (por exemplo, o subsídio de alimentação). Já o salário variável diz respeito ao valor que o colaborador receberá se atingir os objetivos definidos pela empresa, ou seja, é um salário que não está assegurado visto que o seu alcance depende do desempenho do empregado e, além disso, pode ter um carácter anual, mensal, trimestral ou outra periodicidade acordada (Camara, 2016).

Os benefícios consistem numa “componente da retribuição, paga em dinheiro ou em espécie, a curto ou a longo prazo e visando dar resposta a necessidades de carácter social dos empregados ou de uma Empresa” (Camara, 2016, p. 200). Por norma, este tipo de recompensa é paga em espécie, tem como objetivo assegurar as necessidades de curto ou longo prazo e visam satisfazer as necessidades sociais dos colaboradores. A exemplo destes benefícios temos o seguro de saúde, seguro de vida, plano de pensões, despesas de viagens, entre outros.

Os incentivos materiais são “componentes variáveis de salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, o atingimento ou superação de um conjunto de objetivos previamente fixados, por acordo entre a empresa e o empregado” (Camara, 2016, p. 162), como exemplos práticos temos as comissões, os bónus, a doação ou venda de ações, entre outros.

Por fim, os símbolos de estatuto dizem respeito aos “sinais exteriores da importância que as Empresas conferem aos seus gestores seniores e têm por objetivo aumentar a sua autoestima e consolidar o seu sentimento de autorrealização” (Camara, 2016, p. 217). A dimensão e localização do gabinete de trabalho, o lugar reservado de estacionamento, a atribuição de um veículo próprio ou a possibilidade de ter um motorista privado ou secretária pessoal, são alguns exemplos de símbolos de estatuto aplicáveis pelas empresas.

Nesta perspetiva, o sistema de remuneração pode ser visto, por um lado, como uma transação financeira e, por outro, como uma forma estratégica para gerir pessoas. Na primeira perspetiva, a organização oferece um valor financeiro justo e competitivo ao colaborador por este ter realizado as suas funções. Já na segunda perspetiva, a remuneração é vista como uma maneira de atração e retenção dos RH uma vez que estes têm habilidades diferentes e são fundamentais para o alcance dos objetivos da organização (Hanashiro & Marcondes, 2009).

Já as recompensas intrínsecas têm uma dimensão imaterial e são intangíveis (Armstrong, 2010), visto que resultam das funções concretizadas, dão possibilidade de evolução profissional e pessoal, reconhecimento e bem-estar no ambiente laboral. Possibilitam,

desta forma, a existência de uma relação mais próxima entre os colaboradores e a empresa (Vroom, 1997). Se este tipo de recompensas for devidamente gerido, irá haver um maior compromisso entre o funcionário e a organização a longo prazo, tendo em conta os interesses comuns (Lawler, 1986).

Segundo Camara (2016) existem seis tipos de recompensas intrínsecas, nomeadamente: (1) O reconhecimento que “consiste em distinguir e premiar atuações e comportamentos que (...) contribuem para o atingimento dos objetivos da empresa” (Camara, 2016, p. 117), ou seja, esta recompensa dá visibilidade ao colaborador na empresa em relação aos restantes colegas e, para além disso, torna este colaborador como um exemplo a seguir; (2) O desenho funcional que pode ser considerado como um conjunto de tarefas fixas e variáveis que proporcionam ao colaborador uma maior diversidade de funções e, conseqüentemente, mais desafios e uma maior satisfação a nível profissional (Camara et al., 2013); (3) A autonomia, que diz respeito “à liberdade de ação que um titular de uma função tem no exercício das suas tarefas ou atividades e o maior ou menor impacto que a sua atuação tem nos resultados do negócio” (Camara, 2016, p. 126). Neste sentido, o colaborador passa a ter uma maior responsabilidade no que toca às suas funções, ou seja, ao ter uma maior autonomia passa a ter também uma maior responsabilidade e vice-versa; (4) As oportunidades de desenvolvimento profissional que correspondem à possibilidade dos RH das organizações adquirirem novos conhecimentos ou aperfeiçoar aqueles que já possuem de forma a atender os interesses da empresa bem como alcançar as ambições profissionais dos próprios colaboradores; (5) O envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da empresa que se traduz na oportunidade de participação dos colaboradores nas tomadas de decisão, ou seja, esta recompensa envolve os colaboradores na definição de estratégias e não só os gestores de topo; E, por fim, (6) o clima organizacional e o estilo de gestão que correspondem à cultura, finalidade, estratégia, valores e padrões de atuação da organização. Neste ponto, se os colaboradores sentirem que pertencem à organização, vão estar altamente motivados e com elevados níveis de desempenho o que leva, conseqüentemente, a um maior compromisso com a empresa.

2.3. O sistema de recompensas e a motivação

A Teoria da Expectativa (Vroom, 1964) interliga as recompensas com a motivação, posto que esta demonstra que a motivação dos RH surge do produto de três fatores: A expectativa (assimilação de que o esforço feito numa tarefa leva ao desempenho desejado), a instrumentalidade (ideia de que o desempenho levará a obter uma recompensa) e a valência (valor que o individuo dá à recompensa que adquiriu).

Assim, considera-se que a motivação está muito interligada com o sistema de recompensas, uma vez que os colaboradores visam ser recompensados de forma justa pelo seu esforço e desempenho no alcance dos objetivos organizacionais (Rola et al., 2015).

Várias organizações acreditam que o dinheiro é a principal forma de manter os colaboradores motivados, visto considerarem que os indivíduos são influenciados por recompensas extrínsecas, porque são estas que garantem as condições primárias (alimentação, abrigo e proteção) (Stoner & Freeman, 1995).

Ainda assim, a questão monetária, como forma de estimular o comportamento, expressa limitações. A exemplo disso, acredita-se que, por mais que os colaboradores tenham um bom salário, este acaba por se tornar habitual com o passar do tempo e, além disso, estas recompensas podem originar a perda de interesse (Filho, 2007), e transmitir sensações de suborno e de controlo de comportamentos em troca de ações (Camara, 2016).

Assim, as recompensas intrínsecas podem ser tão capazes de aumentar os níveis de motivação como as recompensas extrínsecas, na medida que os RH que se encontrem intrinsecamente motivados são mais esforçados para alcançar os objetivos (Gagné & Deci, 2005). Além do mais, este tipo de recompensas promove maiores níveis de criatividade, uma postura mais descontraída, um tom emocional mais positivo, melhora as relações (Pullins, 2001), e aumenta os níveis de desempenho e o desejo de permanência na organização (Morrell, 2011). A exemplo disso, observa-se a redução de horas de trabalho enquanto prática de RH, entendida como uma recompensa intrínseca.

2.4. Trabalho a tempo parcial

O trabalho tem um valor imprescindível na sociedade, visto que possui vários significados, de acordo com os objetivos pessoais e profissionais de cada indivíduo. Se por um lado é o fator chave para obter um rendimento mensal, por outro permite o desenvolvimento de competências (Lima-Santos, 2004). Desta forma, o trabalho é uma ferramenta que possibilita não só ter independência financeira, mas também estatuto, formação, saúde e qualidade de vida (Marques, 2011).

Por sua vez, o tempo é um recurso limitado e, por isso, as horas que são dedicadas ao trabalho constituem-se um tema fundamental na área da GRH desde a época da Revolução Industrial (RI) até aos dias de hoje (Guevara et al., 2016). Nesta perspetiva, o trabalho a tempo parcial enquanto prática de RH, que aqui entendemos como recompensa intrínseca, refere-se à diminuição do tempo diário, semanal, mensal ou anual que é despendida pelo empregado nas suas funções laborais (Mocelin, 2011).

Segundo o Código do Trabalho (CT)¹, o trabalho a tempo parcial é descrito como um período normal de trabalho semanal inferior ao praticado a tempo completo em situação comparável. Neste sentido, se o normal período de trabalho não for idêntico a cada semana é utilizada a respetiva média no período de referência aplicável. Ainda assim, o trabalho a tempo parcial pode ser exercido apenas em alguns dias por semana, por mês ou por ano, devendo o número de dias de trabalho ser previamente estabelecido através de um acordo entre o colaborador e a entidade patronal.

2.4.1. Tipos de trabalho a tempo parcial: voluntário e involuntário

Os colaboradores podem recorrer a este regime de forma voluntária se realizarem as funções em tempo parcial porque preferem, ou porque necessitam de um horário parcial, ou ainda devido a outros tipos de motivações, interesses ou obrigações (Schierholz, 2014).

Contudo, importa realçar que não se inclui neste grupo de trabalhadores apenas os indivíduos que não querem um emprego a tempo completo, mas também as pessoas que se encontram em circunstâncias que as impedem de trabalhar num outro regime, como por

¹ Artigo n.º 150, alíneas 1, 2 e 3.

exemplo, devido a motivos de saúde, incapacidade ou responsabilidades com cuidados de crianças e idosos (Logan, 1994).

Já os trabalhadores a tempo parcial de forma involuntária são aqueles que se encontram disponíveis e têm vontade de trabalhar a tempo completo, mas a organização em que trabalham não dispõe de horas suficientes, ou porque não conseguiram encontrar um emprego a tempo parcial (Schierholz, 2014).

2.4.2. Trabalho a tempo parcial em Portugal e na UE

Segundo os dados estatísticos, durante os últimos cinco anos na UE27 tem-se verificado uma tendência para o aumento do número de população empregada, onde o trabalho a tempo parcial tem acompanhado este crescimento, com a exceção do registado no último ano. Já em Portugal, enquanto se verifica igualmente uma tendência para o aumento da população empregada, o número de pessoas a trabalhar a tempo parcial tem vindo a decrescer ao longo dos anos em análise. Ainda assim, importa referir que no ano de 2020, cerca de 19% da população empregada na UE27 encontrava-se em regime de trabalho a tempo parcial, enquanto que em Portugal essa percentagem era de, aproximadamente, apenas 1% (Figura 1).

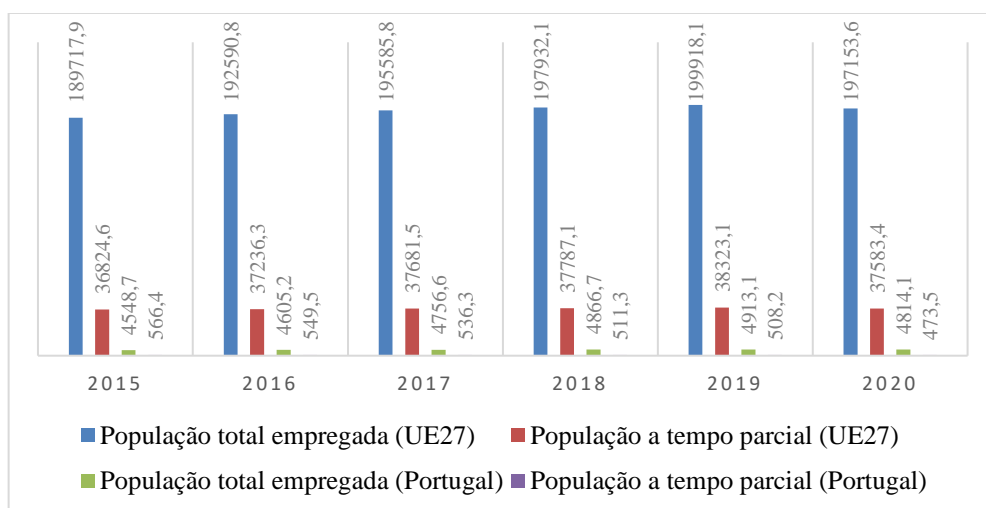


Figura 1 – Evolução da população a tempo parcial (Portugal vs U27)

Fonte: PORDATA (2021). Elaboração própria.

Adicionalmente, Portugal é o segundo país com maior número de horas de trabalho na UE e, de forma a promover o crescimento económico e o aumento da produtividade, há quem considere que se deve reduzir o tempo de trabalho (Lusa, 2018), visto que tal mudança permitiria ainda criar cerca de 230 mil novos postos de trabalho (Pereira, 2019).

2.4.3. Pontos fortes

O trabalho a tempo parcial oferece algumas vantagens, nomeadamente o facto de permitir que várias pessoas, em diferentes pontos de vida, combinem o horário de trabalho com outras atividades que não estejam interligadas com o mesmo, mas que são igualmente importantes a nível de responsabilidades e estilos de vida - por exemplo, para prestar cuidados familiares, aprofundar a educação e formação, para lidar com questões de saúde, preparar a transição para a reforma, entre outras; diminui os desafios associados ao envelhecimento da população, isto é, permite encorajar os trabalhadores com mais idade a continuarem no mercado de trabalho ou a retomarem à força de trabalho; possibilita que indivíduos com deficiência tenham maiores oportunidades de participarem na força de trabalho (Abhayaratna et al., 2008) e aumenta o equilíbrio trabalho-família (Santos & Gonçalves, 2011); gera empregos, isto é, diminui os níveis de desemprego (Gomes et al., 2018), visto que esta medida permite que o mesmo emprego seja repartido por vários colaboradores, onde todos trabalham menos horas do que o normal (Carneiro & Ferreira, 2007).

Tal facto verifica-se nos países mais desenvolvidos durante os anos de 1980 a 2000, onde as horas de trabalho semanais passaram de 44 horas para 38 e, devido a isto, constatou-se um aumento de vagas de emprego em atividades de serviços e comércio (Organização Internacional do Trabalho, 2007).

Os empregadores que incentivem este tipo de trabalho também têm benefícios no que diz respeito ao recrutamento, retenção, flexibilidade operacional e redução de custos de mão-de-obra por hora criando empregos que podem ser preenchidos com menores taxas de remuneração (Sandor, 2011). Além disso, ao se reduzirem as horas de trabalho, tal não significaria que os colaboradores trabalhassem menos mas, potencialmente, o oposto, uma vez que a qualidade de vida iria aumentar (Mocelin, 2011) e, por conseguinte, a sua produtividade se manteria ou melhoraria (Carneiro & Ferreira, 2007).

Como exemplos práticos, verificam-se os resultados de duas empresas (Tabela 1) que aumentaram a sua produtividade ao reduzirem o horário de trabalho para quatro dias semanais durante um mês e, embora sejam de culturas e ramos de atividade diferentes, obtiveram melhorias significativas no bem-estar e motivação dos RH.

A empresa financeira Neozelandesa, *Perpetual Guardian*, implementou esta medida aos seus 240 funcionários e os resultados foram avaliados por professores da Universidade de Tecnologia de Auckland (AUT) (Maximiano, 2018). Já no que diz respeito à empresa Microsoft do Japão, esta teve a colaboração da *Millennial Innovation for the Next Diverse Society* (MINDS) para medir a eficácia dos resultados (Fonseca, 2019).

Tabela 1

Redução do horário de trabalho: Resultados obtidos por duas empresas

Variável	<i>Perpetual Guardian</i>	<i>Microsoft</i>
	Nível de melhoria (%)	
Custos de eletricidade	s.d.	-23%
Vida profissional e pessoal	+24%	s.d.
Níveis de <i>stress</i>	-7%	s.d.
Motivação	+5%	+90%
Produtividade	+20%	+40%

Fonte: Maximiano (2018) e Fonseca (2019). Elaboração própria.

Outro bom exemplo é o caso dos Países Baixos, que têm índices de produtividade elevados e cerca de metade da população empregada trabalha, em média, 30,3 horas semanais (enquanto a média da União Europeia (UE) é 37,7) e onde apenas 8,2% dos trabalhadores o fazem de forma involuntária (na UE a média é de 26,4%). Além disso, o Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* dos Países Baixos² é superior ao de Portugal³ e da UE⁴, ou seja, conseguem trabalhar menos horas e produzir mais (Eurostat, 2020).

² 39,861€ no ano de 2019.

³ 24,387,9€ no ano de 2019.

⁴ 31,168,7€ no ano de 2019.

2.4.4. Pontos fracos

Existem, no entanto, pontos fracos nesta política empresarial que podem dissuadir os colaboradores a preferirem trabalhar em tempo parcial, nomeadamente o facto de a mesma diminuir o tratamento igualitário (salários mais baixos e cobertura de proteção social), aumentar impostos e levar à perda de benefícios, impactos na progressão da carreira, menos formações e promoções, horários incompatíveis e a dificuldade em retomar futuramente um formato de trabalho completo (Fagan et al., 2014).

2.5. O trabalho a tempo parcial enquanto recompensa intrínseca

Nem todos os indivíduos têm as mesmas necessidades nem o mesmo nível de motivação. Uns podem querer ter mais rendimento enquanto outros dão preferência ao seu tempo de lazer. Estas questões podem variar consoante a idade, as ambições ou a situação atual que estão a viver. Ou seja, as diferenças individuais podem ser a principal causa de descontentamento no local de trabalho, como por exemplo o género, a idade, a escolaridade ou até mesmo o estado civil de cada colaborador (Cunha et al., 2016).

Para além destas questões, importa ainda referir que os fatores culturais nas práticas de gestão de RH podem ter impactos no momento de optar ou não pela redução do horário de trabalho. Esta problemática torna-se relevante dado que, ao existir modelos de excelência que apresentam ser mais aceitáveis e eficazes, irão ser colocadas em causa as restantes estratégias heterogêneas, nomeadamente no que diz respeito à sua aceitação e credibilidade na garantia de sucesso. Ou seja, as práticas são influenciadas pelo espaço e pelo tempo, o que significa que não são, por si mesmas, mais ou menos eficazes, são-no perante o contexto em que se encontram (Gomes, 1991).

Por exemplo, a força de trabalho divide-se em dois extremos, por um lado existem pessoas com trabalhos de prestígio no setor público ou em grandes empresas e, por outro, existem trabalhadores com condições vulneráveis no setor privado (Varella, 2001). Tal circunstância pode influenciar a situação profissional de cada indivíduo.

O tipo de contrato de trabalho também pode ter influência nesta questão, uma vez que o problema da motivação ao trabalhar a tempo parcial está relacionado com os interesses das empresas e dos colaboradores, visto que ambos se envolvem numa parceria com determinadas

exigências (Tamayo & Paschoal, 2003). Assim, o tipo de contrato pode causar maior ou menor motivação, consoante os objetivos do colaborador.

Adicionalmente, e de acordo com Saltoratto e colaboradores (2019) um aspeto que pode influenciar a motivação e a relação com esta política enquanto recompensa intrínseca podemos encontrar quatro gerações numa organização: os *baby boomers* (nascidos entre 1946 e 1964) que são pessoas motivadas e que idealizam bons cargos; a geração X (nascidos entre 1965 e 1977) que foi marcada pela instabilidade no emprego visto que, mesmo sendo leais à organização, podiam perder o seu lugar; a geração Y (nascidos entre 1978 e 1994) que são independentes, privilegiam a vida pessoal à profissional e valorizam cargos associados à melhor qualidade de vida em organizações que os valorizem; por fim, a geração Z (nascidos depois de 1995) que são dotados de conhecimentos da Era da tecnologia e da globalização, não se entregam às empresas e, para não perderem o interesse nas atividades, apresentam a necessidade de serem motivados. Será, então, de esperar que cada geração olhe para o trabalho a tempo parcial de forma diferenciada.

Por fim, outra variável que também pode ter impactos na motivação é o nível remuneratório. Um trabalhador a tempo parcial apenas recebe a proporção do período normal de trabalho semanal⁵, ou seja, ao realizar menos horas irá igualmente receber menos do que um trabalhador a tempo completo.

Nesta perspetiva, a redução das horas de trabalho, enquanto recompensa intrínseca, pode aumentar a motivação dos RH, colocando-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: A satisfação com o sistema de recompensas tem impacto direto na motivação dos colaboradores.

Hipótese 2: O trabalho a tempo parcial, enquanto recompensa intrínseca, tem impacto direto na motivação dos colaboradores.

Hipótese 3: O trabalho a tempo parcial modera a relação entre o sistema de recompensas e a motivação dos colaboradores.

Contudo, dado que nem todos os indivíduos têm as mesmas necessidades e motivações. Neste sentido, colocaram-se as seguintes hipóteses:

⁵ Artigo 154.º, n.º 3, alínea a) do Código do Trabalho (2019).

Hipótese 4: A relação entre o trabalho a tempo parcial e a motivação varia em função do setor de atividade (público vs privado).

Hipótese 5: A relação entre o trabalho a tempo parcial e a motivação varia em função do tipo de contrato de trabalho.

Hipótese 6: A relação entre o trabalho a tempo parcial e a motivação varia em função da idade ou geração sociológica.

Hipótese 7: A relação entre o trabalho a tempo parcial e a motivação varia em função do nível remuneratório do colaborador.

III. Metodologia

Para realizar este estudo recorreu-se a uma metodologia mista, isto é, foram realizados processos sistemáticos que visam a recolha de dados e a sua análise qualitativa e quantitativa (Quivy et al., 1995).

O método qualitativo viabiliza uma análise descritiva, dando uma visão e compreensão precisa da problemática sem recorrer a ferramentas estatísticas. Este método permitiu responder ao objetivo específico b), isto é, o estudo I. Para tal, realizaram-se entrevistas a gestores de RH. As entrevistas foram semiestruturadas para permitir aos entrevistados falar espontaneamente e sem constrangimento (Quivy et al., 1995). Foi elaborado um guião de entrevista com questões direcionadas para a exploração da temática (anexo I) e, para analisar estas informações, as entrevistas foram devidamente transcritas (anexo II). Por fim, de forma a analisar a perceção dos gestores entrevistados, foi realizada uma Matriz de Análise de Conteúdo (anexo III).

Para analisar o material recolhido através das entrevistas feitas recorreu-se à técnica da Análise de Conteúdo. Isto é, conjunto de técnicas utilizadas para analisar as informações e dados obtidos através de anteriores comunicações de forma a obter, por procedimentos sistemáticos e pela descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não quantitativos) que possibilitem retirar conclusões relativas às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2011, p. 47). Segundo Poirier e companheiros (1983), esta técnica de análise tem como principais objetivos descrever os acontecimentos, interpretar o significado do que foi mencionado pelos entrevistados (nível descritivo), perceber as suas associações (nível correlacional) e descobrir relações de causalidade (nível interpretativo). É ainda de salientar que esta técnica tem vários tipos de análise (categorial, avaliação, enunciação e expressão). Como tal, e para o presente estudo, utilizou-se a Análise de Conteúdo Categorial. Isto é, optou-se por usar uma análise temática e por categorias de forma descritiva (Bardin, 1995).

Já o método quantitativo permite recolher dados, ou seja, “distingue-se da simples sondagem de opinião pelo facto de visar a verificação de hipóteses teóricas e a análise de relações que essas hipóteses sugerem” (Quivy et al., 1995, p. 191). O recurso a este método permitiu responder aos objetivos específicos a) e c), ou seja, o estudo II. Para o efeito, foi utilizado um questionário (anexo IV), isto é, um “conjunto ordenado e consistente de perguntas

a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever” (Martins & Theóphilo, 2016, p. 90). Os mesmos foram aplicados a informadores voluntários do setor público e privado. Para analisar os dados recorreu-se ao programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) na versão 27.

IV. Estudo I

Neste capítulo e, tendo por base o estudo de Pitacho e colegas (2019), pretende-se validar as entrevistas realizadas, bem como realizar a sua análise e discussão de forma a responder ao objetivo específico b), ou seja, perceber de que forma as empresas consideram viável aplicar o trabalho a tempo parcial enquanto prática de GRH.

4.1. Método

4.1.1. Participantes

Para realizar o estudo qualitativo, foram entrevistados cinco gestores de RH, com idades compreendidas entre os 43 e os 55 anos (ou seja, pertenciam à Geração X), possuíam o ensino superior e as suas funções variavam entre diretores, gerentes e técnicos superiores. Em média, trabalhavam 8 horas diárias e o contrato de trabalho era sem termo. A maioria dos entrevistados trabalhava no setor público (sendo que apenas dois exerciam as suas funções no setor privado).

4.1.2. Procedimentos

Foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas. Cada uma teve uma duração aproximada de 20-30 minutos e teve como base um guião de entrevista (anexo I) composto por 4 blocos (Legitimidade da entrevista; Caracterização do entrevistado e da organização; Trabalho a tempo parcial; e Finalização da entrevista).

4.2. Análise e discussão dos resultados

Tendo por base as entrevistas realizadas (anexo II) e a Matriz de Análise de Conteúdo posteriormente elaborada com base nas mesmas (anexo III) é possível verificar a perceção dos gestores de RH na temática em análise, tal como é possível analisar na Figura 2. Neste sentido, no que se refere à categoria da Aplicabilidade, verifica-se que a maioria dos gestores não experiêcia o trabalho a tempo parcial na sua organização. Ainda assim, a maioria considera que a sua aplicação seria útil para a organização, seja em situações de decréscimo de volume

de trabalho, seja para colmatar picos de trabalho. Contudo, os gestores que acreditam que esta modalidade não seja útil, reforçam que se deve a questões específicas da organização, ou ao facto de poder vir a afetar os níveis de produtividade.

Quanto à categoria da Viabilidade, observou-se que a grande maioria dos entrevistados considera que aplicar o trabalho a tempo parcial em outras organizações poderia ser benéfico, tanto para a motivação dos colaboradores, como para a própria organização. Ainda assim, um dos gestores considerou esta opção como dispensável, visto que, ao aplicar esta modalidade nas organizações, o fator perda de rendimento pode afetar de forma negativa os funcionários que tenham responsabilidades financeiras acrescidas.

Na categoria das Vantagens com os resultados do trabalho a tempo parcial verifica-se que a maior parte considerou a redução dos custos, o aumento do tempo pessoal, o maior bem-estar e o aumento do desempenho dos colaboradores.

Quanto à categoria das Desvantagens, estas passam essencialmente pelo facto de ser uma modalidade em que os seus resultados diferem quanto ao tipo de organização, a integração na cultura, que pode ser mais demorada, visto que o colaborador passa a estar menos horas na organização e devido à redução salarial.

Por fim, na categoria do fator motivador constata-se que, ao aplicar o trabalho a tempo parcial pode, na opinião da maioria dos gestores, aumentar a motivação dos RH uma vez que, se a organização e o colaborador concordarem e tiverem interesse neste tipo de contrato, permite estarem realizados em diferentes áreas, dado que teriam mais tempo para satisfazer outras necessidades e subir na pirâmide de Maslow (1954), aumentando assim a sua qualidade de vida. Contudo, os gestores que consideram ser um fator indiferente para a motivação dos RH, afirmam que este tipo de contrato pode aumentar os níveis de ansiedade dos colaboradores visto que, para além da questão monetária ser afetada, estes passam a ter o tempo mais reduzido para realizarem as suas funções.

Trabalho a tempo parcial na organização	Aplicabilidade	- Experiência na organização - Útil para a organização
Trabalho a tempo parcial fora da organização	Viabilidade	- Benéfico - Dispensável
Resultados do trabalho a tempo parcial	Vantagens	- Custos - Tempo pessoal - Bem-estar - Desempenho
	Desvantagens	- Tipo de organização - Integração na cultura - Redução salarial
	Fator motivador	- Aumento da motivação - Indiferente para a motivação

Figura 2 - Mapa de análise de entrevistas

Fonte: Elaboração própria.

4.3. Conclusões gerais

Tendo por base o Estudo I é possível concluir, de uma forma geral, que as empresas consideram viável aplicar o trabalho a tempo parcial enquanto prática de GRH, respondendo assim ao objetivo específico b) (perceber de que forma as empresas consideram viável aplicar o trabalho a tempo parcial enquanto prática de GRH).

Para chegar a esta conclusão, recorreu-se à análise das entrevistas realizadas, tendo por base cinco categorias (Aplicabilidade, Viabilidade, Vantagens, Desvantagens e Fator motivador). Como tal, foi possível verificar que a maioria dos entrevistados considera que a aplicação do trabalho a tempo parcial, dentro da própria organização em que trabalham, seria útil para a empresa, tanto em situações de decréscimo de volume de trabalho quanto para colmatar picos de trabalho.

Tal como verificado anteriormente no exemplo dos Países Baixos, bem como pelas empresas *Perpetual Guardian* e *Microsoft*, apostar numa maior aplicação deste regime em outras organizações pode ter efeitos benéficos, tanto para a motivação dos colaboradores, como para a própria empresa, visto que esta prática de GRH iria permitir a redução dos custos, o aumento para tempo pessoal, um maior bem-estar e o aumento do desempenho dos colaboradores, embora seja uma modalidade em que os seus resultados diferem quanto ao tipo

de organização e a integração na cultura pode ser mais demorada, visto que o colaborador passa a estar menos horas na organização e será inevitável a redução salarial.

Assim, e tendo em especial atenção o fator motivador, ao ser aplicado o trabalho a tempo parcial nas organizações pode, na opinião da maioria dos gestores entrevistados, aumentar a motivação dos RH uma vez que, se a organização e o colaborador concordarem e tiverem interesse neste tipo de contrato, tal permite estarem realizados em diferentes áreas. Tal aconteceria dado que teriam mais tempo para satisfazer outras necessidades e subir na pirâmide de Maslow (1954), aumentando assim a sua qualidade de vida.

V. Estudo II

Neste capítulo e, tendo por base o estudo de Pitacho e colegas (2019), será feita a descrição dos participantes, bem como dos procedimentos e instrumentos utilizados. De seguida realizar-se-á a análise e discussão dos resultados e, por fim, serão retiradas as principais conclusões deste estudo de forma a dar resposta aos objetivos específicos a) e c).

5.1. Método

5.1.1. Participantes

O estudo contou com uma amostra de 518 inquiridos, na sua maioria do sexo feminino (74%), com idades compreendidas entre os 26 e os 55 anos, o que revela uma predominância das Gerações X (35,9%) e Y (35,5%). Dos inquiridos, 36% possuíam o ensino secundário e 34% a licenciatura, trabalhavam em média 8 horas diárias (41%) e pertenciam ao setor privado (78%). Por fim, a maioria tinha um nível remuneratório entre os 951€ e os 1500€ (25%) com um contrato de trabalho sem termo (53%).

5.1.2. Procedimentos

O questionário foi distribuído *online* através da plataforma *Google Forms* entre fevereiro e março de 2021. Ao aceder à plataforma, cada participante tinha acesso a informações sobre o caráter anónimo da participação, bem como aos objetivos do estudo.

Depois de responderem às questões sociodemográficas, era apresentado um conjunto de 15 itens, anteriormente desenvolvidos, através de uma escala fechada (escala de *Likert* de 7 pontos). O tempo médio de resposta foi de cerca de 10 minutos.

5.1.3. Instrumentos

Para o estudo utilizou-se um questionário, construído para esta investigação pela autora da dissertação, para recolher dados relativos à amostra (idade, sexo, habilitações literárias, número médio de horas diárias de trabalho, setor de atividade, regime de trabalho, contrato de

trabalho e nível remuneratório). Para além destes fatores sociodemográficos, o questionário é composto por um conjunto de 14 itens, nomeadamente, 7 para a Satisfação com o Sistema de Recompensas e 7 para a Motivação com o trabalho (anexo IV). Os inquiridos deveriam responder até que ponto cada afirmação descreve a sua realidade profissional numa escala de *Likert* de 7 pontos (Discordo Totalmente=1; Concordo Totalmente=7).

5.2. Análise e Discussão dos Resultados

5.2.1. Análise da Qualidade Psicométrica das escalas

A presente análise foi realizada em dois passos. Primeiramente realizou-se a avaliação da validade fatorial das escalas com recurso à análise das componentes principais e, posteriormente, aferiu-se a confiabilidade das escalas através do alpha de cronbach.

Primeiramente iniciou-se a análise das componentes principais relativas à escala de satisfação com o sistema de recompensas. Os dados dos testes de Esfericidade de Barlett [$\chi^2(21)=1785.356$; $p<.000$] e da estatística de *Kaiser-Meyer-Olkin* ($KMO=.870$), asseguram a adequação dos dados para os pressupostos da análise, comprovando-se assim a sua adequabilidade, tal como teoricamente concebido. Verifica-se ainda que se trata de uma escala unifatorial, ou seja, apenas com um fator. Este fator apresenta um valor próprio superior a 1 ($\lambda_1=4.090$), sendo que explica 58.426% da variância total. A estrutura unifatorial é também confirmada pelo índice de qualidade de ajustamento *Good Fitness Index*, que apresenta um valor superior a .90 ($GFI=.936$).

Atendendo às cargas fatoriais apresentadas pelos 7 itens (Tabela 2) identifica-se que o item 9.1. é o único com uma carga fatorial inferior a 0.5, mas superior a 0.4, este item poderia ser eliminado, contudo foi mantido dada a sua significância teórica (Estou satisfeito(a) com o meu salário e outras recompensas monetárias que obtenho na empresa).

Tabela 2*Cargas fatoriais da escala de Satisfação com o sistema de Recompensas*

<i>Item</i>	<i>Carga fatorial</i>
9.1.	.429
9.2.	.638
9.3.	.660
9.4.	.558
9.5.	.525
9.6.	.625
9.7.	.655

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS (2021).

Tal como referido anteriormente, a fiabilidade da escala foi analisada com recurso ao alpha de cronbach, sendo que a escala de satisfação com o sistema de recompensas aqui apresentada tem um $\alpha=.880$. De acordo com Marôco e Garcia-Marques (2006) estamos perante uma escala com a fiabilidade de moderada a elevada. Adicionalmente, validou-se a adição do item 9.1, não apenas pela sua relevância teórica, mas também pelo facto da sua retirada do modelo conduzir a uma diminuição do *alpha de cronbach* da escala ($\alpha=.84$).

Por sua vez, no que respeita à Motivação para o trabalho, seguiu-se exatamente o mesmo processo de análise.

No que concerne, então, a análise das componentes principais, os dados dos testes de Esfericidade de Barlett [$\chi^2(21) = 2222,31$; $p<.000$] e da estatística de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO=875), asseguram a adequação dos dados para os pressupostos da análise, comprovando-se assim a sua adequabilidade, tal como teoricamente concebido. Este fator apresenta um valor próprio superior a 1 ($\lambda_2=4.367$), sendo que explica 62.391% da variância total.

De acordo com as cargas fatoriais, e segundo a Tabela 3, optou-se por eliminar dois itens (10.6. e 10.7.) na dimensão da Motivação para o trabalho devido à sua baixa carga fatorial ($<.0.5$). Ou seja, esta escala passou de 7 para 5 itens na sua versão final. A retirada destes 2 itens, devido a carga fatorial baixa, aumentou a percentagem de variância explicada para 73.333%. A estrutura unifatorial é também confirmada pelo índice de qualidade de ajustamento *Good Fitness Index* que apresenta um valor superior a .90 (GFI=.977).

Tabela 3*Cargas fatoriais da Escala de Motivação com o Trabalho*

<i>Item</i>	<i>Carga fatorial</i>
10.1.	.655
10.2.	.755
10.3.	.767
10.4.	.692
10.5.	.642
10.6*	.457
10.7*	.399

*Itens retirados depois da revisão.

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS(2021).

Quanto à análise da fiabilidade da escala recorreu-se mais uma vez ao critério de Alfa de Cronbach. O Alpha de Cronbach da escala de motivação para o trabalho com 5 itens é de $\alpha=.908$.

5.2.2. Análise de Dados Complementar

Após a validação e análise da viabilidade das escalas utilizadas na presente investigação importa agora analisar a amostra aqui apresentada. Verifica-se, então, que apenas 21% dos participantes estão atualmente em regime de tempo parcial, sendo que os restantes se encontram a tempo completo (Tabela 4). Observou-se ainda que, destes 109 indivíduos em regime de tempo parcial, 78% afirma ter recorrido a este regime de forma voluntária, enquanto 13.8% cumpre uma imposição da organização onde se encontra e apenas 8.2% afirmam estar nesta situação contratual por não encontrarem outra oportunidade que os satisfizesse.

Tabela 4*Distribuição da Amostra por Regime de Trabalho*

Regime de Trabalho	N	%
Tempo Completo	409	79
Tempo Parcial	109	21
Total	518	100

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS(2021).

Adicionalmente, dos 79% dos participantes que se encontram em regime de tempo completo constatou-se que 55.3% estaria disposto a mudar para tempo parcial, enquanto os restantes 44.7% não manifesta essa disponibilidade (Tabela 5).

Tabela 5

Distribuição da amostra pela Disponibilidade para mudar o regime de trabalho a tempo completo para tempo parcial

Mudar para trabalho a tempo parcial	N	%
Sim	226	55.3
Não	183	44.7
Total	409	100

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS.

Além disso, verificou-se que o nível de escolaridade dos participantes é independente da sua escolha, no que se refere ao regime de trabalho ($\chi^2(5) = 7.037$; $p = .218$) bem como no que respeita à sua opção de trocar para regime de tempo completo para tempo parcial ($\chi^2(5) = 5.427$; $p = .366$).

Por outro lado, observa-se que ao nível das remunerações estas não são independentes do regime de trabalho ($\chi^2(6) = 193.684$; $p = .000$), sendo que existe uma tendência a que os colaboradores a regime parcial tenham uma remuneração inferior aos colaboradores a tempo completo. Nomeadamente, existem significativamente mais participantes a regime parcial a auferir valores inferiores a 635€ do que participantes a regime de tempo completo. Adicionalmente, verifica-se que o nível da disponibilidade para mudar para regime de tempo parcial não é independente do escalão remuneratório ($\chi^2(6) = 13.518$; $p = .036$), sendo que os participantes mais dispostos a trocar para regime de tempo parcial são os do escalão remuneratório 2 (635€-750€), enquanto os menos disponíveis para trocar para regime a tempo parcial são os participantes do escalão 7 (superior a 2500€).

Entre os colaboradores disposto a mudar a sua tipologia de contrato para tempo parcial 45.1% estão dispostos a reduzir entre uma a duas horas, 28.3% está disposto a reduzir 3 horas, enquanto apenas 26.6% estão dispostos a reduzir quatro ou mais horas.

Apesar de apenas 21% dos participantes da investigação estarem atualmente a tempo parcial verifica-se que há uma maioria de todos os inquiridos que olham para o tempo parcial como uma recompensa intrínseca (64.5%). Adicionalmente, verificou-se, ainda, que a valorização do regime a tempo parcial como recompensa intrínseca não depende do regime de tempo de trabalho em que os participantes se encontram (parcial vs. completo), ou seja, não há diferenças significativas entre os que se encontram a tempo parcial ou completo.

5.2.3 Teste das Hipóteses de Investigação⁶

Para testar H₁ (A satisfação com o sistema de recompensas tem impacto direto na motivação dos colaboradores) recorreu-se ao teste de Regressão Linear através do método Enter.

Começou-se por testar a correlação, recorrendo-se ao coeficiente de correlação de Pearson (Tabela 6), que mede a intensidade e a direção da associação entre duas variáveis quantitativas e que varia entre -1 e +1. Como tal, constatou-se que existe uma correlação significativa positiva entre a satisfação com o sistema de recompensas e a motivação dos colaboradores com o trabalho ($r=.514$, $p < 0.01$). Podemos, por conseguinte, proceder à Análise de Regressão Linear.

Tabela 6

Correlação entre a satisfação com o sistema de recompensas e a motivação com o trabalho

	1	2
1. Satisfação com o sistema de recompensas	-	
2. Motivação com o trabalho	.514**	-

Nota. ** $p < .01$

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS (2021).

Tal como se pode observar na Tabela 7, os resultados indicam-nos que a satisfação com o sistema de recompensas tem um efeito positivo e significativo no sistema de recompensas ($\beta = .514$; $p < .001$), ou seja, quanto mais elevados os níveis de recompensa dos participantes maior a sua motivação com o trabalho. Obteve-se um R² no valor de .264, o que nos indica que a satisfação com o sistema de recompensas explica em 26.4% a variabilidade da motivação com o trabalho. O modelo é estatisticamente significativo ($Z(1, 516) = 185.216$; $p < .001$).

⁶ No anexo V encontram-se tabelas complementares realizadas em SPSS que foram igualmente analisadas para dar resposta às hipóteses da presente investigação.

Tabela 7*Resultados do efeito da Satisfação com o sistema de recompensas na Motivação com o trabalho*

Variável Preditora	Variável de Critério	Z	R ²	β	t	p
Satisfação com o sistema de recompensas	Motivação com o trabalho	185.216***	.264	.514***	13.609***	< .001

Nota. *** $p < .001$

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS (2021).

Posto isto, podemos considerar que H_1 foi corroborada, isto é, a satisfação com o sistema de recompensas tem impacto direto na motivação dos colaboradores com o trabalho.

Para testar a hipótese 2 (O trabalho a tempo parcial, enquanto recompensa intrínseca, tem impacto direto na motivação dos colaboradores) realizou-se um teste *t-student* para amostras independentes e depois foram verificados os pressupostos de normalidade e homogeneidade de variâncias. Como não se verificou o pressuposto de homogeneidade de variâncias recorreu-se ao teste *t-student* com correção de *Welch*.

Tabela 8*Efeito do Regime de Trabalho na Motivação para o Trabalho*

Variável Independente	Variável dependente	t	gl	d	p	Tempo Completo		Tempo Parcial	
						Média	DP	Média	DP
Regime de Trabalho	Motivação para o trabalho	-8.172***	196.473	.799	<.001	3.983	1.610	5.231	1.360

Nota. *** $p < .001$

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS (2021).

Os resultados obtidos pela Tabela 8, indicam-nos que o regime de trabalho tem um efeito significativo na motivação no trabalho ($t(196.473) = -8.172$; $d = .799$; $p < .001$). O regime de trabalho explica em 79.9% a variabilidade da motivação no trabalho. Os participantes com um regime de trabalho a tempo parcial têm níveis de motivação mais elevados ($M = 5.231$; $DP = 1.360$) do que os participantes com um regime de trabalho a tempo completo ($M = 3.983$; $DP = 1.610$).

Posto isto, podemos considerar que H₂ foi corroborada, ou seja, o regime de trabalho tem um efeito significativo na motivação no trabalho.

Posteriormente, procurou-se estudar a hipótese 3 (O trabalho a tempo parcial modera a relação entre o sistema de recompensas e a motivação dos colaboradores). O primeiro passo foi transformar a variável “trabalho a tempo parcial” em variável *dummy*. Como esta hipótese pressupõe um efeito de moderação, houve a necessidade de se standardizar a variável preditora e a variável moderadora para se criar a variável de interação, evitando os problemas de multicolinearidade (Aiken & West, 1991). Seguidamente realizou-se uma regressão linear múltipla em dois passos, introduzindo-se no primeiro passo como variáveis independentes a variável preditora e a variável moderadora, e no segundo passo a nova variável de interação.

Tabela 9

Influência do trabalho a tempo parcial entre a satisfação com o trabalho e o regime de trabalho na motivação dos colaboradores

Variável Dependente	Motivação com o trabalho	
	Step 1	Step 2
Variáveis Independentes		
Satisfação com o sistema de recompensas	,500***	,500***
Regime de trabalho	,285***	,287***
Satisfação com o sistema de recompensas x Regime de trabalho		-,033
F	135.786***	90.770***
R ² _a	.343	.342
Δ R ² _{Change}		.001

Nota. *** $p < .001$

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS (2021).

Os resultados obtidos pela Tabela 9, indicam-nos que o regime de trabalho não tem um efeito moderador na relação entre a satisfação com o sistema de recompensas e a motivação com o trabalho ($\beta = -.033$; $p > .05$) e o acréscimo de variabilidade não se revelou estatisticamente significativo ($\Delta R^2_{\text{Change}} = .001$; $p = .363$).

Assim, não se confirmou hipótese 3, pois o regime de trabalho não tem um efeito moderador na relação entre a satisfação com o sistema de recompensas e a motivação com o trabalho.

As hipóteses seguintes dizem respeito ao efeito das variáveis sociodemográficas e profissionais na relação entre o trabalho a tempo parcial e a motivação dos colaboradores.

Assim sendo, para se testarem as hipóteses 4, 5, 6 e 7, uma vez que as variáveis independentes são nominais recorreu-se ao teste paramétrico *ANOVA Two Way*, depois de verificados os pressupostos de normalidade e homogeneidade de variâncias. Sempre que não se verificou um dos pressupostos realizou-se o teste *ANOVA Two Way* não paramétrica (Marôco, 2021).

Vamos então verificar a H_4 (A relação entre o regime de trabalho e a motivação varia em função do setor de atividade - público vs privado). Como não se verificou o pressuposto de homogeneidade de variâncias realizou-se o teste *ANOVA Two Way* não paramétrica.

Tabela 10

Efeito do Sector de Atividade na relação entre o Regime de Trabalho e a Motivação

Fonte de Variação	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	p	η^2_p	π
Regime de trabalho	647052.561	1	647052.561	31.986***	< .001	.059	1.000
Setor de atividade	6016.427	1	6016.427	.297	.586	.001	.085
Regime de trabalho * Setor de atividade	32647.719	1	32647.719	1.614	.205	.003	.245
Erro	10397971.430	514	20229.516				
Total	11564572.500	517					

Nota. *** $p < .001$

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS (2021).

Os resultados obtidos pela Tabela 10, indicam-nos que apenas o regime de trabalho tem um efeito significativo na motivação para o trabalho ($F(1, 514) = 31.986; p < .001$). Os participantes que trabalham a tempo completo revelaram estar menos motivados com o seu trabalho ($M_{ordens} = 235.355$) do que os participantes que trabalham a tempo parcial ($M_{ordens} = 350.101$). Tanto o setor de atividade ($F(1, 514) = .297; p = .586$) como o efeito de interação ($F(1, 514) = 1.614; p = .205$) não revelaram ter um efeito significativo na motivação para o trabalho. De referir que a potência do teste, tanto para o efeito do setor de atividade ($\pi = .085$) como para o efeito de interação ($\pi = .245$) é muito baixa.

Não se confirmou a hipótese 4, ou seja, a relação entre o regime de trabalho e a motivação dos colaboradores não varia em função do sector de atividade (Público vs. Privado).

Posto isto, no que respeita a H_5 (A relação entre o regime de trabalho e a motivação varia em função do tipo de contrato de trabalho), verifica-se quer o tipo de contrato de trabalho

($F(1, 514) = 1.603; p = .121$) quer a interação ($F(1, 514) = .369; p = .920$) entre este e o regime de trabalho não revelarem ter um efeito significativo na motivação para o trabalho (Tabela 11). Neste sentido, refuta-se também H_5 , ou seja, a relação entre o regime de trabalho e a motivação dos colaboradores, não varia em função o tipo de contrato.

Tabela 11

Efeito do Tipo de Contrato de Trabalho na relação entre o Regime de Trabalho e a Motivação

Fonte de Variação	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	p	η^2_p	π
Regime de trabalho	353060.802	1	353060.802	17.472***	< .001	.034	.987
Contrato de trabalho	259151.373	8	32393.922	1.603	.121	.025	.712
Regime de trabalho * Contrato de trabalho	52248.549	7	7464.078	.369	.920	.005	.167
Erro	10123593.310	501	20206.773				
Total	11564572.500	517					

Nota. *** $p < .001$

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS (2021).

Procedeu-se pela mesma análise ao teste da hipótese 6 (A relação entre o regime de trabalho e a motivação varia em função da idade ou geração sociológica). Tal como se pode observar na Tabela 12, e tal como nas anteriores, quer a idade sociológica dos participantes ($F(1, 514) = .400; p = .753$) quer a sua interação com regime de trabalho não influenciam a motivação dos colaboradores ($F(1, 514) = .406; p = .749$). Assim, H_6 foi refutada, ou seja, o regime de trabalho e a motivação dos colaboradores não varia em função da idade ou geração sociológica.

Tabela 12

Efeito da Geração Sociológica na relação entre o Regime de Trabalho e a Motivação

Fonte de Variação	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	p	η^2_p	π
Regime_trabalho	519001.661	1	519001.661	25.476***	< .001	.048	.999
Idade	24785.665	3	8261.888	.406	.749	.002	.131
Regime de trabalho * Idade	24436.888	3	8145.629	.400	.753	.002	.130
Erro	10389668.512	510	20371.899				
Total	11564572.500	517					

Nota. *** $p < .001$

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS (2021).

Por fim atendeu-se a H₇ (A relação entre o regime de trabalho e a motivação varia em função do nível remuneratório do colaborador). Também para esta hipótese foi verificado que o salário ($F(1, 514) = 1.223$ $p = .293$), quer a interação do salário com o regime de trabalho não produzem efeito sobre a motivação para o trabalho dos participantes (Tabela 13). Refutando-se, assim, também H₇, ou seja, o regime de trabalho e a motivação dos colaboradores não varia em função do seu nível remuneratório.

Tabela 13

Efeito do salário na relação entre o Regime de Trabalho e a Motivação

Fonte de Variação	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	p	η^2_p	π
Regime_trabalho	496588.925	1	496588.925	24.738***	< .001	.047	.999
Salário	147317.892	6	24552.982	1.223	.293	.014	.484
Regime_trabalho * Salário	72658.148	5	14531.630	.724	.606	.007	.262
Error	10137144.843	505	20073.554				
Corrected Total	11564572.500	517					

Nota. *** $p < .001$

Fonte: Elaboração própria com recurso ao SPSS (2021).

5.3. Conclusões gerais

Tendo por base o Estudo II é possível concluir, de uma forma geral, que o trabalho a tempo parcial aumenta a motivação dos trabalhadores, respondendo assim ao objetivo específico a) (compreender se o trabalho a tempo parcial aumenta a motivação dos trabalhadores). Para tal conclusão, recorreu-se à análise de três hipóteses que permitiram verificar que a satisfação com o sistema de recompensas influencia a motivação dos colaboradores com o trabalho, ou seja, a satisfação com o sistema de recompensas tem impacto direto na motivação dos colaboradores (Aceita-se H₁). Para além disso, verificou-se de igual modo que o regime de trabalho a tempo parcial influencia a motivação dos colaboradores, logo o trabalho a tempo parcial tem influência direta na motivação dos colaboradores (Aceita-se H₂). Contudo, o trabalho a tempo parcial parece não mediar a relação entre a satisfação com o sistema de recompensas na motivação dos colaboradores (Rejeita-se H₃). Nesta perspetiva, pode-se afirmar que os resultados observados vão ao encontro da Teoria Bifatorial de Motivação – Higiene de Herzberg e companheiros (1959), uma vez que se verifica que os RH da amostra, ao terem “fatores motivadores”, isto é, fatores intrínsecos, sentem-se motivados.

Para além disso, os resultados obtidos também vão ao encontro da Teoria Y de McGregor, dado que se verifica que os inquiridos se sentem motivados através da satisfação de fatores que envolvam a sua realização, produtividade, responsabilidades, desempenho e adequação dos seus objetivos com os da empresa. Contudo, apesar de se comprovar que o sistema de recompensas tem impacto na motivação dos colaboradores e que o trabalho a tempo parcial influencia a motivação dos mesmos, verifica-se que o fator de redução de horas de trabalho, enquanto recompensa intrínseca, parece não ser significativo para a relação entre a satisfação com o sistema de recompensas na motivação dos colaboradores.

Para responder ao objetivo específico c) (analisar se a motivação com o trabalho a tempo parcial enquanto recompensa intrínseca varia com o setor de trabalho, situação contratual, idade ou geração sociológica e nível remuneratório) recorreu-se à análise de quatro hipóteses distintas. Os testes estatísticos realizados permitiram verificar que o setor de atividade não influencia a relação entre o trabalho a tempo parcial e a motivação dos funcionários (Rejeita-se H_4), ou seja, a motivação dos colaboradores a tempo parcial era superior que à motivação dos colaboradores a tempo integral independentemente do setor de atividade. Da mesma forma rejeitou-se H_5 , tendo-se verificado que também o tipo de contrato não influencia a relação entre o regime de trabalho e a motivação dos colaboradores. No mesmo alinhamento, também a geração sociológica não influencia a relação entre o trabalho a tempo parcial e a motivação para o trabalho (Rejeita-se H_6) e, o mesmo resultado foi encontrado ao nível do valor ou patamar de remuneração (Rejeita-se H_7).

Desta forma, é possível afirmar que a prática de recorrer ao trabalho a tempo parcial enquanto recompensa intrínseca pode aumentar a motivação dos RH, ainda assim esta motivação é influenciada pela situação atual que cada colaborador está a viver, ou seja, pode variar consoante o contexto em que estes se encontram e, tal facto não se verificou no presente estudo. Neste sentido, verifica-se que os resultados obtidos, com as variáveis sociodemográficas estudadas, não vão ao encontro da Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow (1954), quando esta nos diz que o ser humano possui necessidades que devem ser satisfeitas numa escala ascendente de hierarquização, mas, ainda assim podem haver variações individuais devido à intensidade das necessidades de cada pessoa, bem como perante o momento da história pessoal e profissional em que esta se encontra.

VI. Conclusões finais

Neste capítulo pretende-se realizar uma reflexão final que tenha em conta toda a investigação elaborada, isto é, que possibilite interpretar os estudos realizados na sua globalidade.

Para tal, este capítulo terá quatro subcapítulos que se complementam entre si. No primeiro serão apresentadas as implicações teóricas e práticas da investigação. No segundo serão apresentadas as implicações teóricas e práticas para as Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos (PDRH). No terceiro capítulo serão discutidas as principais limitações encontradas ao longo da elaboração deste estudo. Por fim, no quarto, serão apresentadas as direções futuras.

6.1. Implicações Teóricas e Práticas

De forma a analisar quais as implicações para a motivação laboral do trabalho em tempo parcial, enquanto recompensa intrínseca, a presente investigação assenta num objetivo geral, nomeadamente, o de avaliar a perceção de impacto do trabalho a tempo parcial enquanto recompensa intrínseca. Para tal, dividiu-se em três objetivos específicos que foram tidos em atenção nos dois estudos elaborados.

De forma a responder ao primeiro objetivo específico da investigação, e tendo em conta a análise e discussão dos resultados apresentados nos capítulos anteriores, é possível concluir que o trabalho a tempo parcial aumenta a motivação dos trabalhadores. Desta forma, os resultados obtidos comprovam a Teoria Bifatorial de Motivação – Higiene de Herzberg e companheiros (1959), visto que se observou que os participantes no presente estudo ao terem “fatores motivadores”, neste caso o regime de trabalho a tempo parcial enquanto fator intrínseco, sentem-se mais motivados. Além disso, os resultados obtidos vão de igual forma ao encontro do mencionado na Teoria Y de McGregor uma vez que se comprovou que os inquiridos são motivados através da satisfação de fatores que envolvam a sua realização, produtividade, responsabilidades, desempenho e adequação dos seus objetivos com os da organização. Ainda assim, apesar de se ter comprovado que o sistema de recompensas tem impacto na motivação dos RH, e concluído que o trabalho a tempo parcial tem influência na

motivação dos mesmos, observou-se que a redução de horas de trabalho, enquanto recompensa intrínseca, não é significativa quando se recorre ao sistema de recompensas como forma de aumentar a motivação dos colaboradores. Ou seja, ao utilizar a redução de horas de trabalho como prática de RH, os colaboradores podem aumentar os seus níveis de motivação, mas isso não significa que, quando os colaboradores são alvo desta prática, estas variáveis moderem a relação entre o sistema de recompensas e a sua motivação.

Quanto ao segundo objetivo específico, verificou-se que as empresas consideram viável aplicar o trabalho a tempo parcial enquanto prática de GRH, uma vez que consideram que iria ser benéfico, tanto para a motivação dos colaboradores, como para a própria empresa, como ainda, por exemplo, em situações de decréscimo de volume de trabalho, para colmatar picos de trabalho, reduzir custos, aumentar o tempo pessoal, o bem-estar, o desempenho dos colaboradores e a sua qualidade de vida. Tal facto foi observado em estudos e dados anteriores, nomeadamente pelas empresas *Perpetual Guardian* e *Microsoft* que, ao reduzirem o horário de trabalho para quatro dias semanais durante um mês, obtiveram melhorias significativas no bem-estar e motivação dos RH. Adicionalmente, confirmam o caso dos Países Baixos, onde cerca de metade da população empregada trabalha menos horas semanais e tem índices de produtividade elevados, que se refletem significativamente no PIB *per capita* do país.

Contudo, nem todos os indivíduos têm as mesmas necessidades, nem o mesmo nível de motivação, ou seja, a motivação pode variar consoante o contexto em que os colaboradores se encontram. Neste sentido, pode-se afirmar que a motivação com o trabalho a tempo parcial, enquanto recompensa intrínseca, pode depender muito da situação atual que cada indivíduo está a viver. Ainda assim, e apesar da Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow (1954) defender que os indivíduos têm necessidades que devem ser satisfeitas de uma forma progressiva, uma das críticas que mais se tem apontado a esta teoria é a possibilidade da não existência da obrigação da sequencialidade ou hierarquização das necessidades (Wahba & Bridwell, 1976). Os resultados aqui apresentados vão exatamente ao encontro destas críticas, verificando-se que o efeito do trabalho a tempo parcial na motivação do trabalhador, entendido enquanto recompensa intrínseca, não varia com o setor de trabalho, situação contratual, idade ou geração sociológica e nível remuneratório dos colaboradores.

Estes resultados vão, mais uma vez, ao encontro da teoria Bifactorial de Herzberg, ou seja, o trabalho a tempo parcial funciona como um fator motivador para os colaboradores,

contudo variáveis como salário e contrato de trabalho podem ser vistas como fatores higiénicos, não interferindo no efeito dos fatores motivadores, uma vez que são dimensões distintas.

De uma forma sugestiva, e no âmbito de possíveis futuras investigações, propõe-se que o trabalho a tempo parcial, enquanto recompensa intrínseca, possa ser utilizado para aumentar os níveis de motivação, se a organização e o colaborador concordarem, e tiverem interesse neste tipo de contrato. Isto é, torna-se relevante que a empresa permita que os colaboradores recorram de forma voluntária a este tipo de trabalho. Caso contrário, os níveis de motivação podem diminuir.

6.2. Implicações teóricas e práticas para as Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Os dados do presente estudo evidenciaram alguns benefícios e contribuições para boas práticas relativas às Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos, nomeadamente o facto de realçarem a importância de manter os RH de uma organização motivados de forma a torná-los mais produtivos e, conseqüentemente, aumentar a competitividade da empresa. Para além disso, os dados mostram que importa compreender qual o tipo de recompensa que mais aumenta a motivação dos colaboradores, tendo sempre em atenção as variações individuais de cada colaborador. Por fim, de uma forma mais pormenorizada, o estudo demonstra que a redução do tempo de trabalho, enquanto recompensa intrínseca, pode ser uma das práticas de RH que contribui para o aumento da motivação dos trabalhadores, bem como para o aumento da produtividade e competitividade das organizações que apliquem esta prática.

6.3. Limitações

Apesar dos resultados encontrados, a investigação demonstrou algumas fragilidades, nomeadamente no que se refere ao Estudo I, onde as entrevistas deveriam ser mais aprofundadas de forma a possibilitar uma visão e compreensão mais precisa da problemática em análise. Para além disso, o facto de os participantes serem maioritariamente na Geração X e não trabalharem em tempo parcial, não permitiu conhecer a realidade das outras gerações,

nem dos colaboradores que lidam diariamente com a prática da redução do tempo de trabalho enquanto recompensa intrínseca.

Apesar da amostra do Estudo II ser satisfatória, outra limitação do presente estudo foi novamente o facto de a maioria dos inquiridos não trabalhar em tempo parcial, ou seja, não foi possível aprofundar a opinião dos indivíduos que são alvo desta prática de RH. Para além disso, e devido à situação pandémica, o questionário foi distribuído *online* através da plataforma *Google Forms*, o que não permitiu concretizar uma relação de proximidade durante o procedimento e, apesar de ter sido realizado um pré teste, detetar possíveis erros ou dúvidas dos inquiridos.

É ainda de salientar que o conhecimento científico relativo ao impacto do trabalho a tempo parcial na motivação dos colaboradores enquanto recompensa intrínseca é escasso, facto que, só por si, causou algumas dificuldades para conseguir uma revisão de literatura mais atualizada sobre a temática. Tal facto fez-se igualmente sentir no questionário utilizado que, como o conhecimento científico dentro da temática é escasso, teve que ser elaborado propositadamente para este estudo.

6.4. Direções Futuras

Difícilmente se alcança o fim num processo científico e, como tal, todas as limitações encontradas podem levar a novas propostas para investigações futuras.

Desta forma e, como visto anteriormente, as diferenças individuais e culturais podem ser a principal causa de descontentamento no local de trabalho. Como tal, foram analisados quatro fatores que podem ter impacto na relação entre o trabalho a tempo parcial e a motivação (setor de atividade, contrato de trabalho, geração sociológica e nível remuneratório). Contudo, nenhum destes fatores mostrou, de facto, ter alguma influência nesta relação. Neste sentido, e como proposta para investigações futuras, acrescenta-se a possibilidade de apostar em estudos que aumentem o conhecimento científico no que diz respeito aos fatores que mais influenciam o aumento da motivação laboral quando o trabalho a tempo parcial nas empresas é tido como uma recompensa intrínseca.

Para além disso, seriam ainda úteis mais estudos que demonstrassem práticas organizacionais que promovam este tipo de contrato de trabalho em Portugal, dado que este é

o segundo país com maior número de horas de trabalho na UE e, como verificado estatisticamente, é possível os colaboradores trabalhem menos horas e serem igualmente mais produtivos (Eurostat, 2020).

Em estudos futuros poder-se-á ainda tentar compreender as motivações pelas quais os indivíduos se encontram em trabalho a tempo parcial. Ou seja, terá influência se o trabalhador escolheu estar em trabalho a tempo parcial ou se está neste formato contratual porque não encontrou outra resposta? Para além do trabalho, o colaborador combina este com outros projetos de vida, ou seja, é trabalhador-estudante, está no início da prática de responsabilidades parentais ou de um projeto de reforma laboral?

Um dos resultados que contraria os dados encontrados noutras investigações anteriores é a não influencia do valor salarial na relação entre trabalho a tempo parcial e motivação para o trabalho. Tal como referido anteriormente, contemplou-se apenas para a análise o valor pecuniário bruto, não tendo sido incluídos outros tipos de recompensas ou regalias, algo que em investigações futuras poderá também ser contemplado. Além disso, o valor pecuniário em si poderá não ser suficiente para esclarecer as questões em análise, sendo necessário, em vez disso, analisar o valor que cada colaborador atribui à recompensa pecuniária e a sua satisfação com a mesma, ou até o quanto este valor cumpre as suas expectativas e lhe permite manter o seu estilo de vida, atendendo assim à Teoria da Expectativa de Vroom (1964).

Bibliografia

- Abhayaratna, J., Andrews, L., Nuch, H., & Podbury, T. (2008). Part-Time employment: The Australian experience. *Staff Working Paper, Productivity Commission, Government of Australia*, pp. 1-270.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Essential human resource management practice: a guide to people management*. London: Kogan Page.
- Bardin, L. (1995). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Boeri, T., & Van Ours, J. (2013). *The Economics of Imperfect Labor Markets: Second Edition*. United Kingdom: Princeton University Press.
- Bonache, J., & Cabrera, A. (2005). *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall.
- Briere, N., Vallerand, R., Blais, M., & Pelletier, L. (1995). Developpement et validation d'une mesure de motivation intrinsèque, extrinsèque et d'amotivation en contexte sportif: l'échelle de motivation dam les sports. *International Journal of Sport Psychology*, 26(4), 89-465.
- Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). *Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotem industry in Malaysia*. Malaysia: Elsevier.
- Camara, P. B. (2016). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos*. Alragide: Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI Recursos humanos e sucesso empresarial*. Alragide: Dom Quixote.
- Cardoso, J. R. (2019). A importância da Economia dos Recursos Humanos na competitividade: O caso português. *Economia & Empresa*, 26, 121-132.

- Carneiro, T. L., & Ferreira, M. C. (2007). Redução de jornada melhora a qualidade de vida no trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 7(1), 131-157.
- Correia, J. A. (1996). *Sociologia da Educação Tecnológica*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Código do Trabalho*. (2019). Lisboa: Porto Editora.
- Cunha, M. P., Cunha, R. C., Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Davis, K. (1972). *Human behavior at work*. New York: McGraw-Hill.
- Decenzo, D., & Robbins, S. (2001). *Administração de recursos humanos*. Rio de Janeiro: LTC Editora.
- Eurostat*. (2020). Obtido de Gabinete de Estatísticas da União Europeia:
<https://ec.europa.eu/eurostat>
- Fagan, C., Norman, H., Smith, M., & González, M. (2014). *In search of good quality part-time employment*. Geneva: International Labour Office.
- Filho, A. T. (2007). *Salário alto não é motivação suficiente*. Obtido de Webinsider:
<https://webinsider.com.br/salario-alto-nao-e-motivacao-suficiente/>
- Fonseca, J. M. (2019). *Microsoft testa quatro dias de semana de trabalho e produtividade aumenta 40%*. Obtido de Eco Sapo: <https://eco.sapo.pt/2019/11/05/microsoft-testa-quatro-dias-de-semana-de-trabalho-e-productividade-aumenta-40/>
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gomes, A. D. (1991). Cultura organizacional: Estratégias de integração e de diferenciação. *Psychologica*, 6, pp. 33-51. Obtido de
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46524629/Cultura_Organizacional.pdf?1466044684=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCultura_Organizacional.pdf&Expires=1595540340&Signature=gm~fRxbMd0lv4OtNgyM5g32rbPZVh4Kfqx~5jg9CtT4K3x2PuW-o-i4tTKVTFFL

- Gomes, M. R., Souza, S. C., Ferreira, C. R., & Nascimento, S. P. (2018). Redução da jornada de trabalho e o impacto no emprego brasileiro. *Revista Ciências do Trabalho, s.d.*(10), 1-23.
- Goulart, P., & Rodrigues, P. G. (2017). Economia dos Recursos Humanos. Em M. P. Lopes, & et al., *Gestão dos Recursos Humanos: Modelos e Técnicas (TOMO I)* (pp. 204-229). Lisboa: ISCSP.
- Guevara, A. J., Zanin, F. L., & Rodrigues, A. M. (2016). Tempo para trabalhar, tempo para viver a vida: As possibilidades de uma vida a ser vivida fora da centralidade do trabalho. *Revista Pensamento e Realidade, 31*(2), 1-14.
- Hanashiro, D., & Marcondes, R. (2009). Sistema Estratégico de Recompensas para executivos: oportunidades e desafios. *Gestão e sociedade, 3*(5), 48-72. Obtido de <https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/688/706>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Howard, J. L. (2008). The Use of Non-Monetary Motivators in Small Business. *The Entrepreneurial Executive, 13*, 17-29.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4).
- Lawler, E. (1986). *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Lawler, E. E. (1989). Pay for Performance: Making it Work. *Personnel, 65*(10), pp. 55-60.
- Lawler, E. E. (2011). Creating a new employment deal: Total rewards and the new workforce. *Organizational Dynamics, 40*, pp. 302-309.
- Lima, G. M., Machado, D., & Estender, A. C. (2015). Plano de carreira e plano de remuneração para motivação e retenção de talentos. Obtido de <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/6227.pdf>

- Lima-Santos, N. (2004). Sociedade da informação: mudanças e desafios psicossociais no contexto sócio-laboral. Em B. L. Gouveia, & S. Gaio, *Sociedade da informação: balanço e implicações*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.
- Logan, R. (1994). Voluntary part-time workers. *Perspectives on labour and income*, 6(4), pp. 1-14.
- Lusa, N. F. (2018). BE avança com proposta de 35 horas semanais de trabalho no privado. *Diário de Notícias*. Obtido de <https://www.dn.pt/portugal/be-avanca-com-proposta-de-35-horas-semanais-de-trabalho-no-privado-9311997.html>
- Marques, C. (2011). O trabalho temporário resulta de uma nova atitude no mercado de trabalho. *Pessoal*, 3(110), p. 38.
- Marras, J. P. (2012). *Remuneração estratégica*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Lisboa: ReporterNumber.
- Marôco, J., & Garcia-marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Marujo, H. Á. (2017). Desenho de Sistemas de Recompensas. Em A. Lopes, C. Botelho, C. Gomes, H. Marujo, J. Magalhães, P. Matias, . . . R. T. Madeira, *Gestão de Recursos Humanos - Modelos e Técnicas (Tomo III)* (pp. 155-190). Lisboa: ISCSP.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Maximiano, S. (2018). *Fazer mais em menos tempo*. Obtido de Expresso: https://expresso.pt/blogues/bloguet_economia/blogue_econ_aurora_teixeira/2018-07-20-Fazer-mais-em-menos-tempo
- McGregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mocelin, D. G. (2011). Redução da jornada de trabalho e qualidade dos empregos: Entre o discurso, a teoria e a realidade. *Revista Social Política*, 19(38), 101-119.

- Mondy, R. W., Sharplin, A., & Premeaux, S. R. (1991). *Management: Concepts, Practices, and Skills*. Boston: Allyn and Bacon.
- Morrell, D. L. (2011). Employee perceptions and the motivation of nonmonetary incentives. *SAGE Publications*, 43, 318-323.
- Organização Internacional do Trabalho. (2007). *Organização Internacional do Trabalho*. Obtido de <https://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>
- Pereira, F. M. (2019). Redução do horário de trabalho para as 35h é proposta justa e sensata. *Política ao minuto*. Obtido de <https://www.noticiasao minuto.com/politica/1332246/reducao-do-horario-de-trabalho-para-as-35h-e-proposta-justa-e-sensata>
- Pitacho, L. A., Palma, P. J., & Correia, P. M. (2019). Construção e estudo psicométrico do Questionário de Orientação para o Trabalho (QOT). *Análise Psicológica*, 37(3), 391-403. doi:10.14417/ap.1502
- Poirier, J., Valladon, S., & Raybant, P. (1983). *Les récits de vie, théorie et pratique*. Paris: PUF.
- PORDATA. (2021). Obtido de Base de Dados de Portugal Contemporâneo: <https://www.pordata.pt/DB/Europa/Ambiente+de+Consulta/Tabela>
- Porter, L. W., & Lawler III, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood: R. D. Irwin.
- Pullins, E. B. (2001). An exploratory investigation of the relationship of sales force compensation and intrinsic motivation. *Industrial Marketing Management*, 5, pp. 403-413.
- Quivy, R., Campenhoudt, L., & Marquet, J. (1995). *Manuel de recherche en Science Sociales*. Paris: Dunod.
- Rocha, J. A. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rola, A. M., Sotomayor, A. M., & Thomaz, J. P. (2015). As Perceções de Justiça Organizacional no Sistema de Recompensas e a sua Influência na Satisfação no

Trabalho. Obtido de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/29211/1/18-MatriaDigital_n2_Nov14_antonirola.pdf

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), pp. 54-67. Obtido de <https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-Being. *American Psychologist*, 55(1), pp. 68-78.

Saltoratto, G., Gaschler, T., Aguiar, V., & Oliveira, M. (2019). Geração Z e os seus impactos na cultura organizacional. *Revista Produção Online*, 19(3), 1027-1047. Obtido de <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/3600/1834>

Sandor, E. (2011). *Part-time work in Europe: European company survey 2009*. Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

Santos, J., & Gonçalves, G. (2011). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de conflito trabalho-família e família-trabalho de Netmeyer, Boles e McMurrian. *Revista Eletrónica de Psicologia, Educação e Saúde*, 2, pp. 14-30. Obtido de <https://revistaepsi.com/wp-content/uploads/artigos/2013/Ano3-Volume2-Artigo2.pdf>

Schierholz, H. (2014). *Positive Jobs Trend: Involuntary Part-Time Work Is Falling, Voluntary Part-Time Work Is Rising*. Obtido de Economic Policy Institute: <https://www.epi.org/publication/positive-jobs-trend-involuntary-part-time/>

Sociedade da informação: mudanças e desafios psicossociais no contexto sócio-laboral. (s.d.). Em B. Gouveia, & S. Gaio, *Sociedade da informação: balanço e implicações*. Porto: Edições Universidade Fernando Pessoa.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.

Stoner, J., & Freeman, R. (1995). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.

Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), pp. 33-54. Obtido de <https://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a03.pdf>

- Varella, M. R. (2001). La política de igualdad en el ámbito del trabajo: una propuesta de construcción teórica desde el género. Em P. R. Radl, *Cuestiones actuales de sociologia del gênero* (pp. 105-125). Espanha: Universidad de Santiago de Compostela.
- Veloso, E., Dutra, J., & Nakata, L. (2016). Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. *REGE Revista De Gestão*, 23(2), 88-98.
Obtido de <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/121103/118086>
- Vroom, V. (1997). *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Nova York: John Wiley & Sons.
- Wahba, M., & Bridwell, L. (1976). Maslow Reconsidered: a review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 212-240.

Anexo I – Guião de entrevista

Blocos temáticos	Objetivos específicos	Tópicos para o formulário de perguntas	Notas e fontes
a) Legitimidade da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> - Legitimar a entrevista. - Motivar o entrevistado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Esclarecer o entrevistado sobre a temática em estudo e a finalidade da entrevista. - Informar a importância da participação do entrevistado para o êxito do trabalho. - Referir que todas as questões feitas na entrevista devem ser tidas em conta para a organização em que trabalha e não outra. - Reforçar que o anonimato da informação dada pelo entrevistado será tido em conta, pelo que se entender pode não referir a sua identificação ou da empresa. - Mencionar a disponibilidade em fornecer os resultados 	<p>Notas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantir que o existe um ambiente que possibilita ao entrevistado estar confortável e falar espontaneamente. - Perguntar se autoriza a gravação da entrevista.

		do estudo no fim do trabalho.	
b) Caracterização do entrevistado e da organização	<p>- Caracterização pessoal do entrevistado.</p> <p>- Caracterização do entrevistado enquanto recurso humano na empresa.</p> <p>- Caracterização da organização.</p>	<p>- Idade?</p> <p>- Habilitações literárias?</p> <p>- Qual o cargo que ocupa atualmente?</p> <p>- Número médio de horas de trabalho?</p> <p>- Tipo de contrato de trabalho?</p> <p>- Trabalha numa empresa pública ou privada?</p> <p>- À quanto tempo trabalha nesta organização?</p>	<p>Notas:</p> <p>- Definir as características do entrevistado no que toca à sua identidade e experiência na organização.</p> <p>- Definir as características da empresa em estudo.</p>
c) Trabalho a tempo parcial	<p>- Perceber de que forma as empresas consideram viável aplicar o trabalho a tempo parcial enquanto prática de GRH</p>	<p>- Nesta organização é aplicado o contrato de trabalho a tempo parcial?</p> <p>- Considera que o trabalho a tempo parcial é/poderia ser uma boa prática de GRH nesta organização?</p> <p>- E em outras organizações que conhece?</p> <p>- Quais as maiores vantagens e desvantagens?</p>	<p>Notas:</p> <p>- Pedir exemplos concretos.</p> <p>Fontes:</p> <p>· Abhayaratna, J., Andrews, L., Nuch, H., & Podbury, T. (2008). Part-Time employment: The Australian experience. <i>Staff Working Paper, Productivity</i></p>

		<p>- Considera que trabalhar a tempo parcial é uma recompensa intrínseca (não monetária) capaz de aumentar os níveis de motivação dos RH?</p>	<p><i>Commission</i>, pp. 1-270.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Camara, P. B. (2016). <i>Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos</i>. Alfragide: Dom Quixote. · Assembleia da República. (2019). <i>Código do Trabalho</i>. Lisboa: Porto Editora. · Fagan, C., Norman, H., Smith, M., & González, M. (2014). <i>In search of good quality part-time employment</i>. Geneva: International Labour Office. · Gomes, M. R., Souza, S. C., Ferreira, C. R., &
--	--	---	---

			<p>Nascimento, S. P. (2018). Redução da jornada de trabalho e o impacto no emprego brasileiro. <i>Revista Ciências do Trabalho</i>, s.d.(10), 1-23.</p> <p>Sandor, E. (2011). <i>Part-time work in Europe: European company survey 2009</i>. Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.</p>
d) Finalização da entrevista		- Tendo em conta o objetivo desta entrevista, há algum assunto que ache pertinente acrescentar?	<p>Notas:</p> <p>- Agradecer a disponibilidade e colaboração.</p>

Fonte: Elaboração própria, 2020.

Anexo II – Transcrição das entrevistas

Entrevista 1

Entrevistadora: Conforme conversado até agora, as informações desta entrevista são confidenciais, serão apenas utilizadas para realizar a minha dissertação do mestrado, pelo que não é necessário identificar-se a si nem à organização em que trabalha.

Para começar, gostaria de lhe perguntar qual é a sua idade e que habilitações literárias tem.

Entrevistado: Tenho 46 anos e fiz o mestrado.

Entrevistadora: Qual é o cargo que ocupa atualmente?

Entrevistado: Sou o Diretor do Departamento de GRH.

Entrevistadora: Em média, quantas horas trabalha por dia?

Entrevistado: Por norma faço entre 7 a 8 horas diárias.

Entrevistadora: Qual é o seu tipo de contrato de trabalho?

Entrevistado: Estou efetivo.

Entrevistadora: Quanto à organização em que trabalha, é pública ou privada?

Entrevistado: É privada.

Entrevistadora: E trabalha à quanto tempo nesta organização?

Entrevistado: Trabalho aqui à 16 anos.

Entrevistadora: Nesta organização é aplicado o contrato de trabalho a tempo parcial?

Entrevistado: Sim. Existe esta solução, mas acontece em muitos poucos casos.

Entrevistadora: Considera que o trabalho a tempo parcial é ou poderia ser uma boa prática de GRH nesta organização?

Entrevistado: É uma solução possível em situações de decréscimo de volume de trabalho, mas poucas pessoas estão disponíveis para a perda de rendimento, pelo que a percentagem de pessoas nesta situação é muito baixa (menos de 1%).

Entrevistadora: E em outras organizações que conheça?

Entrevistado: Creio que depende mais do momento da vida da pessoa do que do tipo de organização, uma vez que o fator perda de rendimento poderá ser completamente inibidor para colaboradores com responsabilidades financeiras acrescidas, associadas, por exemplo, à parentalidade.

Entrevistadora: Quais as maiores vantagens de trabalhar a tempo parcial?

Entrevistado: A vantagem para a empresa é a de poder ajustar o custo de mão-de-obra em ciclo de decréscimo de atividade. Para o trabalhador, é o facto de ter um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Entrevistadora: E as desvantagens?

Entrevistado: Não identifico desvantagens na solução.

Entrevistadora: Considera que trabalhar a tempo parcial é uma recompensa intrínseca, ou seja, não monetária capaz de aumentar os níveis de motivação dos RH?

Entrevistado: Sim, em alguns casos, é um fator de compatibilização de vida pessoal e profissional muito valorizada visto que permite estarmos realizados em diferentes áreas. Mas sublinho que, na prática, aplica-se a muito poucos casos.

Entrevistadora: Tendo em conta o objetivo desta entrevista, há algum assunto que ache pertinente acrescentar?

Entrevistado: Não, mas fico ao dispor para qualquer esclarecimento adicional.

Entrevista 2

Entrevistadora: Conforme conversado até agora, as informações desta entrevista são confidenciais, serão apenas utilizadas para realizar a minha dissertação do mestrado, pelo que não é necessário identificar-se a si nem à organização em que trabalha.

Para começar, gostaria de lhe perguntar qual é a sua idade e que habilitações literárias tem.

Entrevistado: Tenho 47 anos e tenho o mestrado.

Entrevistadora: Qual é o cargo que ocupa atualmente?

Entrevistado: Sou Gerente de RH.

Entrevistadora: Em média, quantas horas trabalha por dia?

Entrevistado: Faço entre 8 a 9 horas, cerca de 44 horas semanais.

Entrevistadora: Qual é o seu tipo de contrato de trabalho?

Entrevistado: Estou efetiva.

Entrevistadora: Quanto à organização em que trabalha, é pública ou privada?

Entrevistado: Privada.

Entrevistadora: E trabalha à quanto tempo nesta organização?

Entrevistado: Estou a trabalhar nesta empresa à 1 ano.

Entrevistadora: Nesta organização é aplicado o contrato de trabalho a tempo parcial?

Entrevistado: Não.

Entrevistadora: Considera que o trabalho a tempo parcial é ou poderia ser uma boa prática de GRH nesta organização?

Entrevistado: Não, devido à questão de produtividade. Esta é uma empresa de manutenção de motores elétricos industriais, sendo por isso, prestadora de serviços essenciais, como companhias de energia elétrica, água e hospitais. Assim, os prazos precisam ser rigorosamente respeitados. Os profissionais que trabalham na empresa possuem formações técnicas específicas dentro das áreas de engenharia elétrica e são distribuídos de acordo com cada fase do processo de manutenção destes equipamentos, ou seja, são recursos humanos difíceis de substituir e, ao reduzir o número de horas de trabalho, poderia causar problemas de produtividade e, por conseguinte, incumprimento de prazos.

Entrevistadora: E em outras organizações que conheça?

Entrevistado: Sim, talvez em outras áreas. Como por exemplo na prestação de certos serviços, restaurantes, lojas, entre outros. Nestas empresas há alturas de maior movimento de clientes. Se os funcionários trabalharem nos dias e horários de maior movimento e descansarem as restantes horas, acabam por ficar mais motivados.

Entrevistadora: Quais as maiores vantagens de trabalhar a tempo parcial?

Entrevistado: Acaba por haver uma redução de custos, maior assertividade na escala da operação e o trabalhador assegura o seu trabalho em determinados dias e horários tendo assim mais tempo para si.

Entrevistadora: E as desvantagens?

Entrevistado: Para um trabalhador que tenha elevadas despesas financeiras, talvez este contrato de trabalho não atenda totalmente às suas necessidades. E provavelmente haja um turnover maior, devido a esse aspeto.

Para além disso, acho que o trabalho a tempo parcial não pode ser aplicado em qualquer área de trabalho.

Entrevistadora: Considera que trabalhar a tempo parcial é uma recompensa intrínseca, ou seja, não monetária capaz de aumentar os níveis de motivação dos RH?

Entrevistado: Talvez seja futuramente. Por exemplo, neste momento não tenho conhecimento de nenhum profissional de RH que trabalhe a tempo parcial, passamos por mudanças como o teletrabalho devido à pandemia, mas ainda assim o profissional de RH precisa estar in loco a maior parte do tempo. No meu caso em particular não serviria de motivação, mas sim de fator gerador de ansiedade, devido ao facto de ter o tempo mais reduzido.

Muito provavelmente não iria conseguir tratar de todas as minhas funções diárias. Ainda assim, tenho consciência que este exemplo é muito particular, mas talvez para outros profissionais o trabalho a tempo parcial aumente os seus níveis de motivação.

Entrevistadora: Tendo em conta o objetivo desta entrevista, há algum assunto que ache pertinente acrescentar?

Entrevistado: Vejo o trabalho a tempo parcial como uma possibilidade para alguns cargos. Principalmente que não sejam de gestão. Talvez para mim isso seja algo distante nesta área em específico, o gestor é sempre um dos primeiros a chegar e o último a sair, é um cargo de confiança e é uma função gratificada. Mas, como sempre disse até aqui, acredito que em outras áreas resulte bem para aumentar a motivação dos funcionários.

Entrevista 3

Entrevistadora: Conforme conversado até agora, as informações desta entrevista são confidenciais, serão apenas utilizadas para realizar a minha dissertação do mestrado, pelo que não é necessário identificar-se a si nem à organização em que trabalha.

Para começar, gostaria de lhe perguntar qual é a sua idade e que habilitações literárias tem.

Entrevistado: Tenho 34 anos e tenho um doutoramento.

Entrevistadora: Qual é o cargo que ocupa atualmente?

Entrevistado: Sou Especialista em GRH.

Entrevistadora: Em média, quantas horas trabalha por dia?

Entrevistado: Nunca menos de 8 diárias, 5 dias por semana.

Entrevistadora: Qual é o seu tipo de contrato de trabalho?

Entrevistado: Já estou efetivo, por isso, o meu contrato é sem termo.

Entrevistadora: Quanto à organização em que trabalha, é pública ou privada?

Entrevistado: Pública.

Entrevistadora: E trabalha à quanto tempo nesta organização?

Entrevistado: À 12 anos.

Entrevistadora: Nesta organização é aplicado o contrato de trabalho a tempo parcial?

Entrevistado: Não.

Entrevistadora: Considera que o trabalho a tempo parcial é ou poderia ser uma boa prática de GRH nesta organização?

Entrevistado: Tendo em conta as especificidades da minha organização, não. Funcionamos 24h por dia, por isso não nos é possível aplicar esse regime. Acabaria por ir contra a missão da organização.

Entrevistadora: E em outras organizações que conheça?

Entrevistado: Em outras sim, sem dúvida.

Entrevistadora: Quais as maiores vantagens de trabalhar a tempo parcial?

Entrevistado: Permite ter os colaboradores na estrita medida das necessidades da organização, não estando a pagar 8 horas por um trabalho que poderá ser realizado em apenas 4h por dia.

Entrevistadora: E as desvantagens?

Entrevistado: Como o colaborador passa menos tempo na organização, a integração na cultura da organização é mais demorada e há casos em que o compromisso organizacional é menor. Por fim, se o trabalho é a tempo parcial, haverá uma redução no ordenado dos funcionários.

Entrevistadora: Considera que trabalhar a tempo parcial é uma recompensa intrínseca, ou seja, não monetária capaz de aumentar os níveis de motivação dos RH?

Entrevistado: Não. A génese do conceito deriva de requisitos de trabalho que não requeiram um colaborador a tempo inteiro. Em teoria, trabalhar a tempo parcial equivale a ter igualmente um ordenado parcial. Como exceção, “dar a tarde” a um colaborador é uma boa medida, mas, reforço, como exceção.

Entrevistadora: Tendo em conta o objetivo desta entrevista, há algum assunto que ache pertinente acrescentar?

Entrevistado: Não, acho que tudo o que penso a cerca desta temática já foi discutido anteriormente.

Entrevista 4

Entrevistadora: Conforme conversado até agora, as informações desta entrevista são confidenciais, serão apenas utilizadas para realizar a minha dissertação do mestrado, pelo que não é necessário identificar-se a si nem à organização em que trabalha.

Para começar, gostaria de lhe perguntar qual é a sua idade e que habilitações literárias tem.

Entrevistado: Tenho 55 anos e possuo uma licenciatura e uma pós-graduação.

Entrevistadora: Qual é o cargo que ocupa atualmente?

Entrevistado: Sou Técnica Superior na área dos RH.

Entrevistadora: Em média, quantas horas trabalha por dia?

Entrevistado: Faço 7 horas diárias.

Entrevistadora: Qual é o seu tipo de contrato de trabalho?

Entrevistado: Contrato de trabalho sem termo.

Entrevistadora: Quanto à organização em que trabalha, é pública ou privada?

Entrevistado: É uma entidade pública.

Entrevistadora: E trabalha à quanto tempo nesta organização?

Entrevistado: Já fizeram 34 anos.

Entrevistadora: Nesta organização é aplicado o contrato de trabalho a tempo parcial?

Entrevistado: Neste momento não.

Entrevistadora: Considera que o trabalho a tempo parcial é ou poderia ser uma boa prática de GRH nesta organização?

Entrevistado: Sim. Na minha organização iria permitir colmatar picos de trabalho.

Entrevistadora: E em outras organizações que conheça?

Entrevistado: Sim. Trabalhei numa empresa que tinha este regime e funcionava bem. Estive nessa modalidade durante 3 anos, onde trabalhava apenas 3 dias por semana.

Entrevistadora: Quais as maiores vantagens de trabalhar a tempo parcial?

Entrevistado: Para além de permitir colmatar picos de trabalho, como já referi anteriormente, poderá levar a maiores níveis de desempenho; possibilita conciliar a vida profissional com a vida pessoal e familiar. Fazer um maior acompanhamento dos nossos filhos seria uma grande motivação; além disso, pode dar liberdade para ter mais do que um emprego; também considero um bom regime para as pessoas que se estão a reformar e para dar oportunidade aos jovens de entrarem no mercado de trabalho; por fim, poderá ser benéfico para empresa no sentido de garantir uma passagem de testemunho mais gradual sem a perda de *know-how*.

Entrevistadora: E as desvantagens?

Entrevistado: Talvez a eventual perda de rendimento, mas não obrigatoriamente. Depende do acordo que fosse feito com a entidade patronal.

Entrevistadora: Considera que trabalhar a tempo parcial é uma recompensa intrínseca, ou seja, não monetária capaz de aumentar os níveis de motivação dos RH?

Entrevistado: Em alguns casos sim, mas obviamente vai depender da concordância de ambas as partes. Acredito que se o trabalhador tiver realmente interesse neste tipo de contrato e a sua organização o permitir pode até funcionar. Para tal, é importante ouvirmos as pessoas e conseguirmos relacionar as suas necessidades com as do negócio. Os *inputs* que os RH dão à empresa são imprescindíveis, porque na verdade são eles que estão cá no dia-à-dia a mexer com o negócio e a mete-lo a funcionar. Se pegarmos nas suas necessidades e conseguirmos dar-lhes as oportunidades que precisam, acho que a pessoa se vai sentir motivada, feliz, realizada e vai querer manter-se ao lado da organização que lhe dá esse suporte.

Entrevistadora: Tendo em conta o objetivo desta entrevista, há algum assunto que ache pertinente acrescentar?

Entrevistado: Tanto as vantagens como as desvantagens acabam por diferir de acordo com os motivos e necessidades de cada organização e trabalhador. Mas, acredito que, num futuro próximo, as organizações deveriam privilegiar mais o trabalho a tempo parcial. Por exemplo, com a chegada da pandemia, conseguimos explorar um mundo até então desconhecido: o teletrabalho. Com esta nova realidade, se as empresas optassem pela conciliação entre o teletrabalho e o trabalho presencial a tempo parcial, seria benéfico e motivador a todos os níveis.

Entrevista 5

Entrevistadora: Conforme conversado até agora, as informações desta entrevista são confidenciais, serão apenas utilizadas para realizar a minha dissertação do mestrado, pelo que não é necessário identificar-se a si nem à organização em que trabalha.

Para começar, gostaria de lhe perguntar qual é a sua idade e que habilitações literárias tem.

Entrevistado: Tenho 60 anos e fiz a licenciatura.

Entrevistadora: Qual é o cargo que ocupa atualmente?

Entrevistado: Sou Técnica Superior.

Entrevistadora: Em média, quantas horas trabalha por dia?

Entrevistado: Normalmente faço 7/8 horas.

Entrevistadora: Qual é o seu tipo de contrato de trabalho?

Entrevistado: Contrato de trabalho por tempo indeterminado.

Entrevistadora: Quanto à organização em que trabalha, é pública ou privada?

Entrevistado: Pública.

Entrevistadora: E trabalha à quanto tempo nesta organização?

Entrevistado: À 34 anos.

Entrevistadora: Nesta organização é aplicado o contrato de trabalho a tempo parcial?

Entrevistado: Sim, mas de momento ninguém se encontra nesse caso.

Entrevistadora: Considera que o trabalho a tempo parcial é ou poderia ser uma boa prática de GRH nesta organização?

Entrevistado: Sim. Quando é aplicado funciona bastante bem.

Entrevistadora: E em outras organizações que conheça?

Entrevistado: Sim, acredito que seja uma mais-valia.

Entrevistadora: Quais as maiores vantagens de trabalhar a tempo parcial?

Entrevistado: Havendo acordo entre o trabalhador e a entidade, pode ser uma mais-valia a vários níveis para as duas partes, nomeadamente em relação à organização na família, na realização de outros tipos de trabalho, na contratação de mais trabalhadores, etc.

Entrevistadora: E as desvantagens?

Entrevistado: Considerando os níveis salariais praticados em Portugal, não é uma opção confortável em termos financeiros.

Entrevistadora: Considera que trabalhar a tempo parcial é uma recompensa intrínseca, ou seja, não monetária capaz de aumentar os níveis de motivação dos RH?

Entrevistado: Sim. Haveria disponibilidade para realizar outras coisas que não o trabalho, a pessoa pode subir na pirâmide de Maslow satisfazendo outro tipo de necessidades e, aumentando assim a sua qualidade de vida.

Entrevistadora: Tendo em conta o objetivo desta entrevista, há algum assunto que ache pertinente acrescentar?

Entrevistado: Gostaria apenas de acrescentar que em Portugal ainda estamos muito longe da forma de trabalho que é objeto desta entrevista ao contrário de outros países, como a Holanda ou a Dinamarca, cujas leis laborais apontam numa decrescente carga horária no trabalho, valorizando a família e o lazer como uma forma de satisfação das necessidades mais prementes do ser humano.

Anexo III – Matriz de Análise de Conteúdo

Tema	Categoria	Subcategoria	Unidades de registo
Trabalho a tempo parcial na organização	Aplicabilidade	Experiência na organização	<p>E1: “Existe esta solução, mas acontece em muitos poucos casos.”</p> <p>E2: “Não.”</p> <p>E3: “Não.”</p> <p>E4: “Neste momento não.”</p> <p>E5: “Sim, mas de momento ninguém se encontra nesse caso.”</p>
		Útil para a organização	<p>E1: “É uma solução possível em situações de decréscimo de volume de trabalho.”</p> <p>E2: “Não, devido à questão de produtividade.”</p> <p>E3: “Tendo em conta as especificidades da minha organização, não.”</p> <p>E4: “Sim. Na minha organização iria permitir colmatar picos de trabalho.”</p> <p>E5: “Sim. Quando é aplicado funciona bastante bem.”</p>
Trabalho a tempo parcial fora da organização	Viabilidade	Benéfico	<p>E2: “Se os funcionários trabalharem nos dias e horários de maior movimento e descansarem as restantes horas, acabam por ficar mais motivados.”</p> <p>E3: “Em outras sim, sem dúvida.”</p>

			<p>E4: “Sim. Trabalhei numa empresa que tinha este regime e funcionava bem.”</p> <p>E5: “Sim, acredito que seja uma mais-valia.”</p>
		Dispensável	<p>E1: “O fator perda de rendimento poderá ser completamente inibidor para colaboradores com responsabilidades financeiras acrescidas.”</p>
Resultados do trabalho a tempo parcial	Vantagens	Custos	<p>E1: “Poder ajustar o custo de mão-de-obra em ciclo de decréscimo de atividade.”</p> <p>E2: “Acaba por haver uma redução de custos.”</p> <p>E3: “Permite ter os colaboradores na estrita medida das necessidades da organização, não estando a pagar 8 horas por um trabalho que poderá ser realizado em apenas 4h por dia.”</p>
		Tempo pessoal	<p>E1: “Melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.”</p> <p>E2: “O trabalhador assegura o seu trabalho em determinados dias e horários tendo assim mais tempo para si.”</p> <p>E3: “Possibilita conciliar a vida profissional com a vida pessoal e familiar. (...) pode dar liberdade para ter mais do</p>

			que um emprego; (...) bom regime para as pessoas que se estão a reformar e para dar oportunidade aos jovens de entrarem no mercado de trabalho; por fim, poderá ser benéfico para empresa no sentido de garantir uma passagem de testemunho mais gradual sem a perda de <i>know-how</i> .” E5: “Organização na família, na realização de outros tipos de trabalho.”
		Bem-estar	E3: “Colmatar picos de trabalho.”
		Desempenho	E2: “Maior assertividade na escala da operação.” E3: “Poderá levar a maiores níveis de desempenho.”
	Desvantagens	Tipo de organização	E2: “Acho que o trabalho a tempo parcial não pode ser aplicado em qualquer área de trabalho.”
		Integração na cultura	E3: “Como o colaborador passa menos tempo na organização, a integração na cultura da organização é mais demorada e há casos em que o compromisso organizacional é menor.”
		Redução salarial	E2: “Para um trabalhador que tenha elevadas despesas

			<p>financeiras, talvez este contrato de trabalho não atenda totalmente às suas necessidades.”</p> <p>E4: “Eventual perda de rendimento.”</p> <p>E5: “Não é uma opção confortável em termos financeiros.”</p>
	Fator motivador	Aumento da motivação	<p>E1: “Em alguns casos, é um fator de compatibilização de vida pessoal e profissional muito valorizada visto que permite estarmos realizados em diferentes áreas.”</p> <p>E4: “Vai depender da concordância de ambas as partes. Acredito que se o trabalhador tiver realmente interesse neste tipo de contrato e a sua organização o permitir pode até funcionar. Para tal, é importante ouvirmos as pessoas e conseguirmos relacionar as suas necessidades com as do negócio.”</p> <p>E5: “Haveria disponibilidade para realizar outras coisas que não o trabalho, a pessoa pode subir na pirâmide de Maslow satisfazendo outro tipo de</p>

			necessidades e, aumentando assim a sua qualidade de vida.”
		Indiferente para a motivação	<p>E2: “Talvez seja futuramente. No meu caso em particular não serviria de motivação, mas sim de fator gerador de ansiedade, devido ao facto de ter o tempo mais reduzido. Muito provavelmente não iria conseguir tratar de todas as minhas funções diárias.”</p> <p>E3: “A génese do conceito deriva de requisitos de trabalho que não requeiram um colaborador a tempo inteiro. Em teoria, trabalhar a tempo parcial equivale a ter igualmente um ordenado parcial.”</p>

Fonte: Elaboração própria, 2021.

Anexo IV – Questionário



O presente questionário destina-se à realização de uma tese de mestrado intitulada “Trabalho a tempo parcial: implicações para a motivação laboral”, no âmbito do mestrado de Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas - Universidade de Lisboa.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins estatísticos e o anonimato das respostas dos inquiridos será tido em conta, não devendo por isso colocar a sua identificação ou da empresa em que trabalha.

As respostas devem ser espontâneas e sinceras a todas as questões.

1. **Idade sociológica*:** ≤25 26-42 anos 43-55 anos 56-74 anos

2. **Sexo*:** Feminino Masculino

3. **Habilitações literárias*:**

Ensino Básico Ensino Secundário Licenciatura Pós-Graduação

Mestrado Doutoramento

4. **Número médio de horas diárias de trabalho*:**

4 horas 5-7 horas 8 horas >8 horas

5. **Setor de atividade*:**

Público Privado

6. **Regime atual de trabalho*:**

Tempo completo

Tempo parcial

6.1. No caso de trabalhar a tempo completo, estaria disposto a trabalhar em regime de trabalho a tempo parcial?

Sim

Não

6.2. Justifique.

6.2.1. Se sim, quantas horas estaria disposto a reduzir?

1 hora 2 horas 3 horas 4 horas >4 horas

6.2.1.1. E quanto estaria disposto a perder na sua remuneração?

5% 10% 15% 20% 25% 30%

35% 40% 45% 50% >50%

6.3. No caso de trabalhar a tempo parcial, qual a principal razão para aceitar este tipo de trabalho?

Recorri de forma voluntária (porque quis ou necessitava)

Recorri de forma involuntária (a minha entidade não permite trabalhar a tempo completo)

Não encontrei outro trabalho que me satisfizesse

Outra.

7. Sem ter em conta a situação da pandemia, qual é o seu tipo de contrato trabalho?*

Sem termo

A termo (Certo Incerto De muita curta duração Resolutivo)

Trabalho a tempo parcial

Trabalho intermitente

Comissão de serviço

Teletrabalho

Trabalho temporário

8. Nível remuneratório*:

<635€ 635-750€ 751-850€ 851-950€ 951-1500€ 1501-2500€ >2500€

9. Tendo em conta as recompensas que recebe, assinale o seu grau de concordância com as seguintes afirmações de acordo com a escala que se segue*:

1	2	3	4	5	6	7								
Discordo totalmente	Discordo	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo totalmente								
							1	2	3	4	5	6	7	
9.1. Estou satisfeito(a) com o meu salário e outras recompensas monetárias que obtenho na empresa.														
9.2. Estou satisfeito(a) com as pessoas com quem trabalho.														
9.3. Quando realizo um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.														
9.4. As comunicações não são um problema no meu local de trabalho.														
9.5. Aqueles que desempenham bem o seu trabalho têm grandes possibilidades de serem promovidos.														
9.6. Aprecio o meu superior hierárquico.														
9.7. O meu ambiente de trabalho é agradável.														

Anexo V – Tabelas complementares

Hipótese 2

Group Statistics

	6. Regime atual de trabalho	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Motiv	Tempo completo	409	3,9834	1,61030	,07962
	Tempo parcial	109	5,2312	1,36033	,13030

Independent Samples Test

		Levene's Test		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% IC	
									Lower	Upper
Motiv	Equal variances assumed	8,894	,003	-7,414	516	,000	-1,24782	,16830	-	-
	Equal variances not assumed			-8,172	196,473	,000	-1,24782	,15270	1,54896	,94668

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
Motiv	Cohen's d	1,56129	-,799	-1,016	-,582
	Hedges' correction	1,56357	-,798	-1,014	-,581
	Glass's delta	1,36033	-,917	-1,160	-,672

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

Hipótese 3

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	,588 ^a	,345	,343	1,33022	,345	135,786	2	515	,000	
2	,588 ^b	,346	,342	1,33044	,001	,829	1	514	,363	1,822

a. Predictors: (Constant), Zscore: RT_Dummy, Zscore(Satis)

b. Predictors: (Constant), Zscore: RT_Dummy, Zscore(Satis), SatxRT

c. Dependent Variable: Motiv

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	480,542	2	240,271	135,786	,000 ^b
	Residual	911,284	515	1,769		
	Total	1391,826	517			
2	Regression	482,009	3	160,670	90,770	,000 ^c
	Residual	909,817	514	1,770		
	Total	1391,826	517			

a. Dependent Variable: Motiv

b. Predictors: (Constant), Zscore: RT_Dummy, Zscore(Satis)

c. Predictors: (Constant), Zscore: RT_Dummy, Zscore(Satis), SatxRT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,246	,058		72,647	,000		
	Zscore(Satis)	,820	,059	,500	13,994	,000	,997	1,003
	Zscore: RT_Dummy	,468	,059	,285	7,988	,000	,997	1,003
2	(Constant)	4,249	,059		72,590	,000		
	Zscore(Satis)	,821	,059	,500	14,006	,000	,997	1,003
	Zscore: RT_Dummy	,472	,059	,287	8,031	,000	,993	1,007
	SatxRT	-,053	,058	-,033	-,910	,363	,995	1,005

a. Dependent Variable: Motiv

Hipótese 4

Levene's Test of Equality of Error Variances^{a,b}

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Motiv	Based on Mean	3,215	3	514	,023
	Based on Median	3,251	3	514	,022
	Based on Median and with adjusted df	3,251	3	513,502	,022
	Based on trimmed mean	3,374	3	514	,018

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Dependent variable: Motiv

b. Design: Intercept + Regime_trabalho + Setor_atividade + Regime_trabalho * Setor_atividade

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Rank of Motiv

6. Regime atual de trabalho	5. Setor de atividade	Mean	Std. Deviation	N
Tempo completo	Público	245,62921	150,550383	89
	Privado	232,49688	143,046307	320
	Total	235,35452	144,626142	409
Tempo parcial	Público	325,05769	136,320089	26
	Privado	357,94578	131,194280	83
	Total	350,10092	132,545324	109
Total	Público	263,58696	150,615161	115
	Privado	258,33375	149,426947	403
	Total	259,50000	149,561399	518

Levene's Test of Equality of Error Variances^{a,b}

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Rank of Motiv	Based on Mean	1,170	3	514	,321
	Based on Median	1,258	3	514	,288
	Based on Median and with adjusted df	1,258	3	511,341	,288
	Based on trimmed mean	1,257	3	514	,289

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Dependent variable: Rank of Motiv

b. Design: Intercept + Regime_trabalho + Setor_atividade + Regime_trabalho * Setor_atividade

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Rank of Motiv

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial		
						Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^b
Corrected Model	1166601,070 ^a	3	388867,023	19,223	,000	,101	57,668	1,000
Intercept	20783221,843	1	20783221,843	1027,371	,000	,667	1027,371	1,000
Regime_trabalho	647052,561	1	647052,561	31,986	,000	,059	31,986	1,000
Setor_atividade	6016,427	1	6016,427	,297	,586	,001	,297	,085
Regime_trabalho * Setor_atividade	32647,719	1	32647,719	1,614	,205	,003	1,614	,245
Error	10397971,430	514	20229,516					
Total	46446822,000	518						
Corrected Total	11564572,500	517						

a. R Squared = ,101 (Adjusted R Squared = ,096)

b. Computed using alpha = ,05

Hipótese 5

Levene's Test of Equality of Error Variances^{a,b}

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Motiv	Based on Mean	1,846	14	501	,030
	Based on Median	1,489	14	501	,111
	Based on Median and with adjusted df	1,489	14	458,768	,111
	Based on trimmed mean	1,856	14	501	,029

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Dependent variable: Motiv

b. Design: Intercept + Regime_trabalho + Contrato_trabalho + Regime_trabalho * Contrato_trabalho

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Rank of Motiv

6. Regime atual de trabalho	Contrato de Trabalho	Mean	Std. Deviation	N
Tempo completo	Sem termo	236,39700	138,436295	233
	Termo certo	255,00526	155,751737	95
	Termo incerto	203,54082	144,642837	49
	Termo resolutivo	84,00000	108,187338	2
	Trabalho intermitente	276,75000	295,924188	2
	Comissão de serviço	67,50000	.	1
	Teletrabalho	248,11765	157,830460	17
	Trabalho temporário	197,35000	117,513368	10
	Total	235,35452	144,626142	409
Tempo parcial	Sem termo	355,57500	130,148956	40
	Termo certo	373,28125	128,325691	32
	Termo incerto	293,00000	143,309643	14
	Termo de muita curta duração	256,75000	95,454614	4
	Termo resolutivo	315,50000	.	1
	Trabalho intermitente	351,75000	123,587014	4
	Comissão de serviço	316,00000	188,073567	4
	Teletrabalho	421,75000	124,368069	4
	Trabalho temporário	365,08333	146,265313	6
Total	350,10092	132,545324	109	
Total	Sem termo	253,85897	143,379546	273
	Termo certo	284,80709	157,501840	127
	Termo incerto	223,42063	148,017387	63
	Termo de muita curta duração	256,75000	95,454614	4
	Termo resolutivo	161,16667	154,001082	3
	Trabalho intermitente	326,75000	167,864454	6
	Comissão de serviço	266,30000	197,178092	5
	Teletrabalho	281,19048	164,710692	21
	Trabalho temporário	260,25000	149,834687	16
Total	259,50000	149,561399	518	

Levene's Test of Equality of Error Variances^{a,b}

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Rank of Motiv	Based on Mean	1,529	14	501	,096
	Based on Median	1,391	14	501	,152
	Based on Median and with adjusted df	1,391	14	472,839	,153
	Based on trimmed mean	1,546	14	501	,091

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Dependent variable: Rank of Motiv

b. Design: Intercept + Regime_trabalho + Contrato_trabalho + Regime_trabalho * Contrato_trabalho

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Rank of Motiv

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial		Observed Power ^b
						Eta Squared	Noncent. Parameter	
Corrected Model	1440979,190 ^a	16	90061,199	4,457	,000	,125	71,312	1,000
Intercept	4456466,049	1	4456466,049	220,543	,000	,306	220,543	1,000
Regime_trabalho	353060,802	1	353060,802	17,472	,000	,034	17,472	,987
Contrato_trabalho	259151,373	8	32393,922	1,603	,121	,025	12,825	,712
Regime_trabalho * Contrato_trabalho	52248,549	7	7464,078	,369	,920	,005	2,586	,167
Error	10123593,310	501	20206,773					
Total	46446822,000	518						
Corrected Total	11564572,500	517						

a. R Squared = ,125 (Adjusted R Squared = ,097)

b. Computed using alpha = ,05

Hipótese 6

Levene's Test of Equality of Error Variances^{a,b}

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Motiv	Based on Mean	2,751	7	510	,008
	Based on Median	2,467	7	510	,017
	Based on Median and with adjusted df	2,467	7	464,344	,017
	Based on trimmed mean	2,780	7	510	,008

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Dependent variable: Motiv

b. Design: Intercept + Regime_trabalho + Idade + Regime_trabalho * Idade

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Rank of Motiv

6. Regime atual de trabalho	1. Idade sociológica	Mean	Std. Deviation	N
Tempo completo	≤25	235,09167	144,574404	60
	26-42 anos	231,85274	153,791991	146
	43-55 anos	235,03614	136,713841	166
	56-74 anos	251,02703	146,857922	37
	Total	235,35452	144,626142	409
Tempo parcial	≤25	363,21739	121,783398	46
	26-42 anos	330,00000	131,075128	38
	43-55 anos	364,60000	144,875773	20
	56-74 anos	324,20000	202,895170	5
	Total	350,10092	132,545324	109
Total	≤25	290,69340	148,902278	106
	26-42 anos	252,12228	154,277348	184
	43-55 anos	248,96774	142,987191	186
	56-74 anos	259,73810	153,390234	42
	Total	259,50000	149,561399	518

Levene's Test of Equality of Error Variances^{a,b}

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Rank of Motiv	Based on Mean	1,653	7	510	,118
	Based on Median	1,352	7	510	,224
	Based on Median and with adjusted df	1,352	7	448,770	,224
	Based on trimmed mean	1,668	7	510	,114

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Dependent variable: Rank of Motiv

b. Design: Intercept + Regime_trabalho + Idade + Regime_trabalho * Idade

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Rank of Motiv

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power ^b
Corrected Model	1174903,988 ^a	7	167843,427	8,239	,000	,102	57,673	1,000
Intercept	15375078,878	1	15375078,878	754,720	,000	,597	754,720	1,000
Regime_trabalho	519001,661	1	519001,661	25,476	,000	,048	25,476	,999
Idade	24785,665	3	8261,888	,406	,749	,002	1,217	,131
Regime_trabalho * Idade	24436,888	3	8145,629	,400	,753	,002	1,200	,130
Error	10389668,512	510	20371,899					
Total	46446822,000	518						
Corrected Total	11564572,500	517						

a. R Squared = ,102 (Adjusted R Squared = ,089)

b. Computed using alpha = ,05

Hipótese 7

Levene's Test of Equality of Error Variances^{a,b}

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Motiv	Based on Mean	1,818	12	505	,043
	Based on Median	1,486	12	505	,125
	Based on Median and with adjusted df	1,486	12	476,715	,125
	Based on trimmed mean	1,795	12	505	,046

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Dependent variable: Motiv

b. Design: Intercept + Regime_trabalho + Salário + Regime_trabalho * Salário

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Rank of Motiv

6. Regime atual de trabalho	8. Nível remuneratório	Mean	Std. Deviation	N
Tempo completo	<635€	234,79630	161,363437	27
	635-750€	201,20130	150,894531	77
	751-850€	245,57447	144,104128	47
	851-950€	225,40476	132,928563	42
	951-1500€	231,44492	139,611729	118
	1501-2500€	257,35000	133,613701	60
	>2500€	280,72368	156,405947	38
	Total	235,35452	144,626142	409
Tempo parcial	<635€	349,94203	131,801950	69
	635-750€	325,33333	136,248475	18
	751-850€	298,68750	178,251415	8
	851-950€	421,25000	105,005357	2
	951-1500€	412,22222	76,007035	9
	>2500€	405,66667	131,424249	3
	Total	350,10092	132,545324	109
	Total	<635€	317,55729	149,228540
635-750€		224,72105	155,428161	95
751-850€		253,30000	148,880781	55
851-950€		234,30682	137,140236	44
951-1500€		244,25591	143,648461	127
1501-2500€		257,35000	133,613701	60
>2500€		289,86585	156,770095	41
Total		259,50000	149,561399	518

Levene's Test of Equality of Error Variances^{a,b}

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Rank of Motiv	Based on Mean	1,332	12	505	,196
	Based on Median	1,077	12	505	,377
	Based on Median and with adjusted df	1,077	12	474,322	,378
	Based on trimmed mean	1,288	12	505	,222

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Dependent variable: Rank of Motiv

b. Design: Intercept + Regime_trabalho + Salário + Regime_trabalho * Salário

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Rank of Motiv

Source	Type III Sum of			F	Sig.	Partial		Observed Power ^b
	Squares	df	Mean Square			Eta Squared	Noncent. Parameter	
Corrected Model	1427427,657 ^a	12	118952,305	5,926	,000	,123	71,110	1,000
Intercept	10940628,317	1	10940628,317	545,027	,000	,519	545,027	1,000
Regime_trabalho	496588,925	1	496588,925	24,738	,000	,047	24,738	,999
Salário	147317,892	6	24552,982	1,223	,293	,014	7,339	,484
Regime_trabalho * Salário	72658,148	5	14531,630	,724	,606	,007	3,620	,262
Error	10137144,843	505	20073,554					
Total	46446822,000	518						
Corrected Total	11564572,500	517						

a. R Squared = ,123 (Adjusted R Squared = ,103)

b. Computed using alpha = ,05