



**Isabel Cristina de
Oliveira Martins**

**O impacto dos fatores motivacionais na
congruência de metas: uma análise ao setor
segurador em Portugal**



Universidade de Aveiro

Ano 2021

**Isabel Cristina de
Oliveira Martins**

**O impacto dos fatores motivacionais na
congruência de metas: uma análise ao setor
segurador em Portugal**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Controlo de Gestão, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria José Pires Carvalho da Silva, Professora Adjunta Convidada do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

O Júri

Presidente

Professor Doutor Alberto Jorge Daniel Resende Costa
Professor Adjunto, Universidade de Aveiro

Orientadora

Professora Doutora Maria José Pires Carvalho da Silva
Professora Adjunta Convidada, Universidade de Aveiro

Arguente

Professor Doutor Jonas da Silva Oliveira
Professor Auxiliar, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Dedico este trabalho aos meus amados Pais, João e Mariana

Agradecimentos

A Deus, por iluminar a minha vida e os meus projetos.

À minha orientadora, Doutora Maria José Silva, pela sua constante disponibilidade e orientação.

Aos profissionais entrevistados, pelo tempo despendido e valioso contributo.

À Dr.^a Maria do Céu e a incansável D. Alexandra Bastos, colaboradoras da biblioteca do ISCA-UA, por todo o apoio demonstrado, que permitiu agilizar a recolha de dados bibliográficos e minimizar os constrangimentos resultantes de um período de investigação marcado pela pandemia.

À minha família, pelo amor incondicional e pelo apoio nos momentos mais desafiadores deste percurso.

A todos, muito obrigada!

Palavras-chave

Teoria da Agência; Teoria da Autodeterminação; Congruência de Metas; Sistema de Recompensas; Setor Segurador.

Resumo

A presente Dissertação analisa os fatores motivacionais que, na perspectiva de Líderes de Estruturas Comerciais do setor segurador, promovem a Congruência de Metas.

Considerando que a motivação dos Comerciais e a Congruência de Metas representam preocupações dos executivos ligados ao setor segurador e que a alta *performance* no trabalho só se consegue com elevados níveis de satisfação e motivação autónoma, combinou-se a Teoria da Agência e a Teoria da Autodeterminação, de forma a investigar os conflitos de agência encontrados no setor e os meios mais eficazes para os mitigar; o construto da motivação na Estrutura Comercial, considerando as necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento; e os tipos de recompensas que promovem a motivação e o alinhamento de interesses entre Comercial e Organização.

O estudo, de carácter exploratório, foi desenvolvido junto de responsáveis por Estruturas Comerciais de sete Companhias, posicionadas entre as quinze maiores Seguradoras a operar em Portugal, em 2020.

Os resultados sugerem que: 1) a assimetria de informação e a dificuldade no alinhamento de interesses representam os principais problemas de agência encontrados em Estruturas Comerciais Seguradoras; 2) o Sistema de Recompensas Financeiro revela ser o mecanismo de controlo utilizado como a principal forma de promover a motivação extrínseca do Comercial e mitigar os problemas de agência; 3) existe uma necessidade latente de investimento na motivação intrínseca do Comercial, através de recompensas intrínsecas que satisfaçam as necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento; e 4) o Sistema de Recompensas Financeiro; a preocupação com critérios que permitam um maior alinhamento de interesses, aquando da definição dos objetivos; o ajuste das estruturas de remuneração, quando necessário; e o investimento em fatores que contribuam para a satisfação das necessidades psicológicas básicas, parecem representar a melhor forma de motivar o Comercial e alcançar a Congruência de Metas em Estruturas Comerciais do setor segurador.

Este estudo integra uma abordagem inovadora que combina duas teorias, até aqui nunca cruzadas para aprofundar o conhecimento dos fatores motivacionais que promovem a Congruência de Metas em Estruturas Comerciais de um setor pouco investigado até ao momento – o Segurador.

Keywords

Agency Theory; Self-Determination Theory; Goal Congruence; Reward Systems; Insurance Sector.

Abstract

This Dissertation analyses the motivational factors that, according to the perspective of Commercial Structures leaders in the insurance sector, promote the Goal Congruence.

Taking into account that Commercial motivation and Goal Congruence represent concerns for the Insurance sector executives and that high performance at work can only be achieved with high levels of satisfaction and autonomous motivation, the Agency Theory and Self-Determination Theory were combined, in order to investigate the Agency conflicts and the most effective means to mitigate them; the motivation construct in the Commercial Structure, considering the basic psychological needs autonomy, competence and relationship; and the types of rewards that promote the Commercial motivation.

This exploratory study was developed with Commercial Structures leaders of seven Companies, ranked among the fifteen largest Insurance companies operating in Portugal, in 2020.

The results suggest that: 1) the information asymmetry and the difficulty in aligning interests represent the main agency problems found in Insurance Commercial Structures; 2) the Financial Rewards System reveals to be the main control mechanism used to promote the extrinsic motivation of the Commercial and used to mitigate agency problems; 3) there is a latent need to invest in the intrinsic motivation of the Commercial, through intrinsic rewards that satisfy the basic psychological needs of autonomy, competence and relationship; and 4) the Financial Rewards System; the concern with criteria that allow a greater alignment of interests when defining objectives; the adjustment of remuneration structures when necessary; and the investment in factors that contribute to the satisfaction of basic psychological needs, seem to represent the best way to motivate the Commercial and to achieve the Goal Congruence in the Commercial Structures of the insurance sector.

This study integrates an innovative approach that combines two theories, hitherto never crossed to deepen the knowledge of the motivational factors that promote the Goal Congruence in Commercial Structures of a sector that has been insufficiently investigated so far – the Insurer.

Epígrafe

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende”

(Albert Schweitzer)

TABELA DE CONTEÚDOS

TABELA DE CONTEÚDOS	i
LISTA DE TABELAS.....	iii
LISTA DE FIGURAS.....	iv
LISTA DE GRÁFICOS	v
LISTA DE ACRÓNIMOS.....	vi
INTRODUÇÃO	1
I. Enquadramento do Tema e sua Motivação	1
II. Objetivos e Metodologia.....	3
III. Estrutura da Dissertação	4
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO DO SETOR SEGURADOR	5
1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO SEGURO E DO SETOR SEGURADOR.....	5
1.1. História Universal do Seguro.....	5
1.2. História do Seguro e do Setor Segurador em Portugal	6
2. OS DESAFIOS DA INDÚSTRIA SEGURADORA EM PORTUGAL E NO MUNDO.....	9
3. ESTRUTURA, CONCENTRAÇÃO E QUOTA DE MERCADO	12
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA	15
1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONTROLO DE GESTÃO.....	15
2. OS SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO E A CONGRUÊNCIA DE METAS	17
2.1. Conceito e Relação.....	17
2.2. Sistema de Controlo de Gestão como <i>Package</i>	19
3. A TEORIA DA AGÊNCIA E OS CONFLITOS DE AGÊNCIA.....	21
4. A MOTIVAÇÃO.....	26
4.1. Conceito e Importância	26
4.2. Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca	27
5. OS SISTEMAS DE RECOMPENSAS	30
5.1. Conceito e Importância	30
5.2. Tipos de Recompensas	32
6. A CONGRUÊNCIA DE METAS, A TEORIA DA AGÊNCIA E O SISTEMA DE RECOMPENSAS	35
7. A TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO E A TEORIA DA AGÊNCIA NA CONGRUÊNCIA DE METAS	36
7.1. A Teoria da Autodeterminação	36
7.2. Relação da Teoria da Autodeterminação com a Teoria da Agência na Congruência de Metas	42

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO.....	45
1. AMOSTRA	45
2. RECOLHA DE DADOS.....	47
2.1. Instrumento de Recolha de Dados	47
2.2. Processo de Recolha de Dados.....	47
3. MODELO DE ANÁLISE DE DADOS	49
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
1. CONFLITOS DE AGÊNCIA ENCONTRADOS NA ESTRUTURA COMERCIAL SEGURADORA	52
2. MECANISMOS UTILIZADOS PELAS SEGURADORAS PARA MITIGAR OS CONFLITOS DE AGÊNCIA	58
3. O SISTEMA DE RECOMPENSAS E A CONGRUÊNCIA DE METAS.....	60
4. OS FATORES MOTIVACIONAIS E A CONGRUÊNCIA DE METAS.....	63
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
ANEXO A – Minuta de Entrevista	I
ANEXO B – Entrevista D4.....	IV
ANEXO C – Entrevista C3	X

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Empresas de Seguros – Estrutura de Mercado	12
Tabela 2. Produção Total de Seguro Direto* Atividade em Portugal e no Mundo	13
Tabela 3. Revisão de Literatura - Teoria da Agência e Conflitos de Agência	25
Tabela 4. Revisão de Literatura - Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca	29
Tabela 5. <i>Continuum</i> de Motivação - Teoria da Autodeterminação.....	38
Tabela 6. Revisão de Literatura - Teoria da Autodeterminação.....	41
Tabela 7. Revisão de Literatura - Teoria da Agência e Teoria da Autodeterminação.....	43
Tabela 8. Funções da Estrutura Comercial Seguradora.....	45
Tabela 9. Caracterização da Amostra.....	46
Tabela 10. Contributo da Teoria da Agência e da Teoria da Autodeterminação na Elaboração da Entrevista.....	48
Tabela 11. Grelha de Análise de Conteúdo 1 - Conflitos de Agência da Estrutura Comercial Seguradora.....	56
Tabela 12. Índices de Respostas à Questão de Investigação 1	57
Tabela 13. Grelha de Análise de Conteúdo 2 - Mecanismos das Seguradoras para Mitigar os Conflitos de Agência.....	58
Tabela 14. Índices de Respostas à Questão de Investigação 2	59
Tabela 15. Grelha de Análise de Conteúdo 3 – Sistema de Recompensas como Mecanismo para Mitigar os Conflitos de Agência	60
Tabela 16. Índices de Respostas à Questão de Investigação 3	61
Tabela 17. Índices de Respostas à Questão de Investigação 4	76
Tabela 18. Grelha de Análise de Conteúdo 4 - Fatores Motivacionais Determinantes na Congruência de Metas.....	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Package</i> de Sistemas de Controlo de Gestão - Modelo de Malmi e Brown	19
Figura 2. Taxonomia de Recompensas de Chiang e Birtch	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Conflitos de Agência da Estrutura Comercial Seguradora.....	57
Gráfico 2. Mecanismos para Mitigar os Conflitos de Agência e Promover a Congruência de Metas	61
Gráfico 3. Recompensas Financeiras e Não Financeiras Determinantes na Congruência de Metas64	
Gráfico 4. Fatores Motivacionais que Podem Levar o Comercial a Abandonar a Empresa	67
Gráfico 5. Fatores Determinantes para o Sucesso da Função Comercial em Prol dos Objetivos da Empresa.....	72

LISTA DE ACRÓNIMOS

ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões

APS - Associação Portuguesa de Seguradoras

CG - Controlo de Gestão

CM - Congruência de Metas

EC - Estrutura Comercial

FV - Força de Vendas

GRC - Governança, Risco e *Compliance*

ISP - Instituto de Seguros de Portugal

ME - Motivação Extrínseca

MI - Motivação Intrínseca

PIB - Produto Interno Bruto

QM - Quota de Mercado

SCG - Sistemas de Controlo de Gestão

SDT - *Self-Determination Theory*

SR - Sistema de Recompensas

SRF - Sistema de Recompensas Financeiro

TA - Teoria da Agência

INTRODUÇÃO

I. Enquadramento do Tema e sua Motivação

Durante décadas, as organizações têm utilizado recompensas financeiras para atrair e preservar a sua Força de Vendas (FV), garantir o sucesso dos seus resultados e minimizar o conflito de interesses tipicamente ligado à natureza das suas funções (Menguc & Tansu Barker, 2003). Os benefícios que os Sistemas de Recompensas Financeiros (SRF) podem ter no alinhamento de interesses e na *performance* destes colaboradores têm sido amplamente investigados (Bhuyan et al., 2020; Mayers & Smith, 1992; Menguc & Tansu Barker, 2003; Muthusi, 2016). Porém, também é reconhecida uma excessiva empregabilidade deste tipo de mecanismo de controlo e compensação, em detrimento de outros fatores motivacionais (Bouillon et al., 2006; Ferreira, 2015; Walker et al., 1977). Os resultados das diversas correntes de pesquisa parecem divergir no que diz respeito à relação que possa existir entre recompensas e motivação comercial (Khusainova et al., 2018). Se por um lado, há quem defenda o poder motivacional do dinheiro (Anthony & Govindarajan, 2007; Bhuyan et al., 2020), por outro, há quem sugira que a motivação do Comercial¹ advém de outros fatores, para além da compensação financeira (Pullins, 2001), até porque utilizar recompensas monetárias como forma de forçar o cumprimento de objetivos, desconsiderando os níveis de conforto interior do colaborador, poderá revelar-se uma má estratégia (Chakrabarty, 2020).

Perante a dúvida e a falta de consenso nesta matéria, urgem novas abordagens que apoiem as organizações e os seus executivos na tomada de decisão, no que concerne à utilização de recompensas financeiras, recompensas não financeiras e/ou fatores de *design* de trabalho que fomentem a autodeterminação do Comercial (Khusainova et al., 2018).

Na literatura encontram-se estudos fundamentados tanto na Teoria da Agência (TA), que sugerem o SRF como mecanismo de mitigação dos conflitos de agência e de promoção da Congruência de Metas (CM) (Echchakoui & Ghilal, 2019; Eisenhardt, 1985; Menguc & Tansu Barker, 2003), como na Teoria da Autodeterminação (*Self-Determination Theory* -

¹ O termo Comercial corresponde ao Gestor de Rede/Técnico Comercial que lidera a rede de distribuição de Seguros - Agentes Exclusivos, Não Exclusivos, Sociedades de Mediação e Corretores de Seguros -.

SDT), que preconizam o desenvolvimento da autodeterminação para o alinhamento de interesses (Aryee et al., 2015; Chakrabarty, 2020; Güntert, 2014; Hohenberg & Homburg, 2016; Mallin & Pullins, 2009). Todavia, são poucos os que relacionam as duas teorias (Dotter & Johnson, 2020; Gagné & Forest, 2008; Kunz & Pfaff, 2002), de forma a gerar novos contributos para a tão almejada CM, e nenhum é do setor segurador.

A integração de diferentes teorias pode, em algumas situações, ser desafiadora, uma vez que assenta em diferentes construções, pressupostos e relacionamentos (Khusainova et al., 2018). Talvez, por isso, se tenha verificado uma tendência por parte da literatura em confrontar teorias, numa ótica de competição pelo poder justificativo (Khusainova et al., 2018). Porém, e de acordo com Stathakopoulos (1996), entende-se que as teorias não necessitam de ser interpretadas como concorrentes, mas sim como complementares. Neste contexto, acredita-se que o contributo da TA e da SDT não se esgota na individualidade de cada teoria e que a análise partilhada dos seus pressupostos permitirá a obtenção de resultados mais enriquecedores.

Considerando que a motivação dos Comerciais, a compensação financeira e a CM representam três das principais preocupações dos executivos ligados ao setor segurador (Balachandar et al., 2010; Boachie-Mensah & Adu-Poku, 2016; Muthusi, 2016) e que a alta *performance* no trabalho só se consegue com elevados níveis de satisfação e motivação autónoma (Cerasoli et al., 2014), torna-se fundamental desenvolver novos estudos que aprofundem os conflitos de agência encontrados no setor e os meios mais eficazes para os mitigar (Chen et al., 2007; Marshall, 2009; Menguc & Tansu Barker, 2003); analisem o construto da motivação na Estrutura Comercial (EC) considerando as necessidades psicológicas básicas de *autonomia*, *competência* e *relacionamento* (Hohenberg & Homburg, 2016); e analisem os tipos de recompensas que promovem, de facto, a motivação do Comercial (Khusainova et al., 2018).

A presente Dissertação resulta do interesse, por parte do investigador, na área da Gestão Comercial do setor segurador, onde a escassez de estudos é evidente. Por este motivo, propõe-se dar resposta às diversas lacunas identificadas e contribuir para a literatura e para as organizações, nos novos e emergentes desafios da área comercial.

II. Objetivos e Metodologia

O principal objetivo desta Dissertação consiste em identificar os fatores motivacionais que, na perspectiva dos Líderes de EC do setor segurador, promovem a CM.

Para alcançar este objetivo propõem-se as seguintes questões de investigação:

1. Quais são os principais conflitos de agência encontrados na EC Seguradora?
2. Quais são os principais mecanismos utilizados pelas Seguradoras para mitigar os conflitos de agência?
3. Em que medida o Sistema de Recompensas (SR) contribui para a redução dos conflitos de agência e para promover a CM?
4. Que fatores motivacionais são determinantes para o alcance da CM na EC do setor segurador?

Apesar desta investigação não constituir uma solução para a CM no setor segurador, até porque a natureza exploratória do estudo não o permite, é intenção do investigador contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre a temática, atendendo à influência que a motivação intrínseca (MI) e a motivação extrínseca (ME) demonstram ter no alinhamento de interesses, na satisfação e na *performance* comercial (Mallin et al., 2017; Mallin & Pullins, 2009; Mallin & Ragland, 2017; Miao et al., 2007; Pullins, 2001).

Com vista a dar resposta às questões de investigação e aos objetivos da Dissertação, optar-se-á por uma abordagem exploratória de carácter qualitativa, procurando aprofundar aspetos concetuais que expressam os fenómenos de cada área do saber, perceber o seu significado para os envolvidos (Marconi & Lakatos, 2003; Ren, 2014), de que forma interpretam as suas experiências e em que medida esta visão pode influenciar outros comportamentos (Leite et al., 2018; Merriam, 2009).

III. Estrutura da Dissertação

A presente Dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. O capítulo I permite o entrosamento com o tema e a possibilidade de abranger aspetos relacionados com a indústria Seguradora, essenciais para uma melhor compreensão do estudo. O capítulo II assinala o estado da arte das diversas temáticas em análise e clarifica a relação entre as teorias escolhidas para sustentar a investigação. O capítulo III demarca o início e desenvolvimento do estudo empírico, com a seleção e caracterização da amostra, identificação e justificação das ferramentas utilizadas para a recolha de dados, o seu processamento e modelo de análise de dados. No capítulo IV é feita a análise aos dados recolhidos, a interpretação e apresentação dos respetivos resultados e por último, o capítulo V, apresenta as conclusões e as limitações, fornecendo ainda sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO DO SETOR SEGURADOR

1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO SEGURO E DO SETOR SEGURADOR

1.1. História Universal do Seguro

Do latim *securus*, a palavra Seguro traduz a isenção de perigo, garantia, ou algo que está salvaguardado (Infopédia, 2021).

A literatura sugere que a origem do Seguro remonta há 4700 anos a. C., com a civilização egípcia, onde formas de solidariedade e compensação perante golpes de má sorte já faziam parte do estilo de vida das pessoas da época (Guedes-Vieira, 2012). Outras pesquisas referem que entre 1792 a.C e 1750 a.C, na antiga civilização da Mesopotâmia, foram conhecidas as primeiras formas de transferências de risco através de mecanismos de assistência mútua, época em que foi promulgado o *Código de Hammurabi* com a compilação de normas, usos e costumes de natureza civil, militar, política e comercial, que contribuiu para impulsionar critérios de organização, partilha e transferência do risco (Carvalho, 2007; Portal Halley, 2021). No século VII, através das *Leis de Rodes*, foi regulamentado o mutualismo nos transportes marítimos por meio da compilação romana de leis marítimas, que instituíam a distribuição de prejuízos entre os donos das embarcações e os proprietários da carga (Portal Halley, 2021). A partir daí, desenvolveu-se um longo processo de evolução, sempre acompanhado do cariz solidário marcado pela interajuda de indivíduos que se dispunham a auxiliar a quem fosse afetado por eventuais ocorrências (Carvalho, 2007; Guedes-Vieira, 2012). Durante a Idade Média, começa-se a assistir às primeiras formas de transferência de risco através dos comerciantes da época, que pretendendo construir e equipar embarcações para a atividade de comércio marítimo, recorriam a empréstimos sujeitos a elevadas taxas de juro. Porém, em 1234, esta prática foi abandonada por ordem do Papa Gregório IX, que proibiu os contratos de dinheiro e risco marítimo em toda a Europa, por considerar imoral todas as formas de remuneração de capital, onde se incluíam os juros (Guedes-Vieira, 2012; Portal Halley, 2021). Em busca de novas soluções, ergueu-se um novo acordo que deu lugar ao contrato designado por *apólice*, onde o risco de dano era transferido por meio do pagamento de uma quantia

previamente fixada. Estima-se que o primeiro contrato de Seguro tenha sido do ramo marítimo e efetuado em 1347, em Génova (Guedes-Vieira, 2012; Nascimento, 1998).

Outras formas de Seguros surgiram em consequência de catástrofes que marcaram a humanidade como o colossal incêndio que devastou Londres, em 1666, e que acabou por ser determinante na criação de Seguros terrestres e de um serviço público de prevenção e combate a incêndios. Destacando-se, ainda, o ano de 1680, altura em que foi fundada a primeira Companhia de Seguros exclusiva do ramo incêndio de Londres - *Phoenix Office* -, onde foi celebrado o Seguro contra incêndio mais antigo do mundo (Nascimento, 1998). A evolução dos Seguros de danos permitiu que novas formas de Seguros surgissem, passando dos Seguros de bens para os Seguros de pessoas. No século XVII surge o Seguro de vida, conceito que se manteve em franco desenvolvimento até ao século XX (Martinez, 2006). Porém, o conceito universal de Seguro só adquire uma dimensão economicamente relevante a partir século XIX, com a Revolução Industrial, na Europa e nos E.U.A, evoluindo para indústria com fins lucrativos, conforme a conhecemos nos dias de hoje (Martinez, 2006; Nascimento, 1998).

1.2. História do Seguro e do Setor Segurador em Portugal

A história dos Seguros em Portugal remonta ao ano de 1380, durante o reinado de D. Fernando, com a criação da *Companhia das Naus*, com o objetivo de proporcionar alguma segurança aos donos dos navios em caso de acidente, evento considerado como um importante passo na expansão ultramarina portuguesa (Nascimento, 1998). A 15 de outubro de 1529, por meio de carta Régia foram estabelecidas as condições e as normas para os Seguros em Portugal, instituindo a função de *Escrivão de Seguros* e, posteriormente, em 1578, o cargo de *Corretor de Seguros* (Almaça, 2016; Guedes-Vieira, 2012). Em 1791, foi fundada, em Lisboa, a primeira Companhia de Seguros de Portugal - a *Companhia Permanente de Seguros* - e, no ano seguinte, mais quatro Seguradoras (Guedes-Vieira, 2012; Nascimento, 1998). Os anos compreendidos entre 1802 e 1808 foram determinantes na evolução do mercado Segurador nacional, com o surgimento de 15

novas Companhias de Seguros, entre elas a *Bonança*², fundida com a *Império*³ em 1995, dando origem à *Império Bonança* e, posteriormente, já no século XXI, integrada na Seguradora *Fidelidade*⁴, dando origem à Seguradora que hoje conhecemos com o mesmo nome (Guedes-Vieira, 2012). Em 1871, é fundada no Porto a *Tranquilidade - Companhia de Seguros* - sob o nome de *Companhia de Seguros Tranquilidade Portuense* e, em 1918, ergueram-se 34 novas Seguradoras em Portugal (Nascimento, 1998). Após a revolução de 1974, através do Decreto-Lei 135-A/75, de 15 de março, dá-se a nacionalização da maior parte das Seguradoras de capital português e, em 1976, foi fundado o *Instituto Nacional de Seguros*, organismo que passou a supervisionar toda a atividade seguradora e a *Associação Nacional de Agentes e Corretores de Seguros*, entidade responsável pela tutela da atividade de Mediação de Seguros (Nascimento, 1998).

Entretanto, em 1980, o Seguro Automóvel passou a ser obrigatório, tendo-se fixado um capital de responsabilidade civil mínimo de 1.995,19€ (400.000\$00), regulamentação que promoveu a consolidação da atividade seguradora em Portugal (Nascimento, 1998). Dois anos depois, em consequência da gradual aproximação do ordenamento jurídico português aos ordenamentos jurídicos dos Estados-Membros da então Comunidade Europeia, é criada a Associação Portuguesa de Seguradoras (APS) e alterada a designação do organismo que tutela os Seguros para Instituto de Seguros de Portugal (ISP) (Almaça, 2016; Nascimento, 1998). Todavia, o Decreto-Lei n.º 1/2015, de 6 de janeiro, veio alterar a designação do ISP para Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (ASF), conferindo-lhe novos estatutos com vista a acompanhar a legislação europeia e tornar a entidade mais independente.

Com a entrada de Portugal na Comunidade Europeia em 1 de janeiro de 1986, tornou-se incontornável o aparecimento de novos corretores e canais de distribuição (Companhias de Seguros Diretas; Bancos; Empresas de Leasing; Correios e Venda por Internet), caracterizados por uma maior agressividade comercial e diversidade a nível de oferta, o que exigiu uma notável transformação a nível qualitativo de todas as Seguradoras existentes no mercado (Nascimento, 1998). Desde então, muitas foram as multinacionais que continuaram a estabelecer-se em Portugal, a saber, a *Mapfre Portugal*, em 1986; *Axa*

² Fundada em 1808 (Nascimento, 1998)

³ Fundada em 1942 (Nascimento, 1998)

⁴ Fundada em 1835 (Nascimento, 1998)

Portugal, em 1997⁵; Allianz Portugal, em 1999; Liberty Seguros, em 2003; Combined Insurance, em 2006; e a Macif Portugal, em 2010⁶. Novas Seguradoras emergiram, como a Lusitânia Vida e Ocidental Companhia de Seguros Vida e Não Vida, em 1987; Real Seguros, em 1988; Tranquilidade Vida, em 1994; Espírito Santo Seguros; Seguro Direto e Prevoir Vida, em 1996; Via Direta, em 1997; Crédito Agrícola Vida, em 1998 e Crédito Agrícola Não Vida, em 2006, promovendo novas formas de estar na indústria e a dinamização do setor, quer no ramo Vida como Não Vida (Nascimento, 1998). Porém, muitas fusões e aquisições foram-se sucedendo, como resultado da transposição de Diretivas de terceira geração, onde se destaca a Diretiva da Solvência II que, através da aprovação de novos regimes jurídicos de acesso e exercício da atividade Seguradora e Resseguradora, transformou totalmente a indústria (Almaça, 2019).

Esta análise permite de alguma forma antever a importância que este setor tem para a economia e para a sociedade. O valor da indústria Seguradora pode ser medido pela dimensão da carteira que gere, quando comparada com o peso global do Produto Interno Bruto (PIB) do país (Dores & Domingues, 2020). Em Portugal, a indústria dos Seguros registou um total de produção bruta de 12.942 milhões de euros em 2018, correspondendo a uma taxa de penetração de cerca de 6,35% do PIB nacional, colocando o setor abaixo da média da União Europeia (UE) mas ligeiramente acima da média mundial de 6,1% (Dores & Domingues, 2020). Em 2019, o cenário foi mais desafiante, com uma taxa de penetração de 5,75%, abaixo dos 7,23% da taxa de penetração mundial (Staib et al., 2020). Estudos efetuados com base na estimativa da evolução do PIB português no período 2019-2024⁷ e no cálculo indireto do valor dos prémios totais do setor segurador para o mesmo período, apontam para uma taxa de penetração em 2024 de 6,6%, num cenário realista⁸ e de 5,8%, num cenário pessimista⁹ (Dores & Domingues, 2020).

Segundo Schanz (2020), o Seguro pode atenuar a desigualdade social, salvaguardando ocorrências que podem empurrar famílias e indivíduos de classe média para a pobreza ou agravar as dificuldades financeiras já existentes. Com efeito, a indústria Seguradora

⁵ Após ter sido adquirida em 2016 pela maior Seguradora da Bélgica, a multinacional AGEAS, a AXA Portugal altera a designação para AGEAS (Nascimento, 1998).

⁶ Informação retirada da ASF, 2021 (<https://asf.com.pt>).

⁷ 2024 (último ano para o qual estão disponíveis as previsões do FMI para o PIB nacional à data).

⁸ Tendo por base uma taxa de penetração de Seguros igual à média da UE em 2018: 7,30%.

⁹ Tendo por base uma taxa de penetração de Seguros igual à verificada para Portugal em 2018: 6,35%.

desempenha um importante papel ao nível socioeconómico (pela gestão e mitigação dos riscos aos quais a vida humana e as atividades económicas estão expostas), ao nível redistributivo (por meio da restituição à sociedade e à atividade económica de parte dos rendimentos captados, nomeadamente, através do Fundo de Acidentes de Trabalho, Fundo de Garantia Automóvel, da Autoridade Nacional de Proteção Civil e do Instituto Nacional de Emergência Médica), ao nível pedagógico (através da promoção de boas práticas que reforçam a importância do Seguro no dia-a-dia das pessoas e das empresas) e ao nível da captação de poupanças destinadas a fazer face a riscos ligados ao ciclo de vida, cada vez mais alargado em consequência do aumento da longevidade (Aguiar, 2020).

2. OS DESAFIOS DA INDÚSTRIA SEGURADORA EM PORTUGAL E NO MUNDO

Apesar da indiscutível importância que a indústria Seguradora tem, caracterizada por ser um setor determinante para a economia mundial e do país, certo é que não está imune às ameaças globais de qualquer grande indústria, nem às injunções que o setor na sua especificidade tem de enfrentar. Neste contexto, é de salientar os cinco principais desafios que a indústria atravessa no momento:

- Contexto de Pandemia por COVID-19

Decorridos 51 anos da terceira pandemia de gripe do século XX - a gripe de Hong Kong -, que afetou 15% da população mundial e provocou a morte de mais de 1 milhão de pessoas (Chang, 1969; Orgaz, 2020), a humanidade defronta um novo flagelo, conhecido por todos como COVID-19. Para além da perda de vidas humanas, a pandemia provocou uma profunda recessão económica a nível mundial, com um custo para a economia global estimado em 12 triliões de USD até 2022 (Moreira, 2020) e uma quebra de 7,6% no PIB português (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2021). Dados da APS dão conta da forma como a indústria Seguradora foi severamente afetada pela pandemia, ocupando o 3º lugar dos setores mais prejudicados a nível mundial, depois da aviação e da hotelaria (ECO Seguros, 2020b). Em Portugal, o mercado controlado pela ASF emitiu, nos nove primeiros meses do ano de 2020, 6.303 milhões de euros em prémios, o que representa uma quebra

de 25% face ao período homólogo de 2019 (ECO Seguros, 2020a). Todavia, o setor continua a demonstrar uma particular capacidade de superação e forte sentido de compromisso para com os seus clientes, tendo adotado diversas medidas de apoio às empresas, famílias e prestadores de serviços, sendo mais de 6 milhões os contratos que beneficiam de algum tipo de medida de apoio por parte das Seguradoras em Portugal (Associação Portuguesa de Seguradores [APS], 2020; Conselho Nacional de Supervisores Financeiros [CNSF], 2020).

- Alterações Climáticas e *Sustainable Finance*

As perdas da indústria Seguradora com catástrofes naturais e desastres provocados pelo homem a nível mundial totalizaram US \$ 83 bilhões em 2020, o quinto ano mais caro para o setor desde 1970, caracterizado por um número excepcional de incêndios florestais e tempestades severas, acompanhadas de inundações, granizo e tornados (Swiss Re Institute, 2020b). Apesar dos riscos relacionados com o clima permanecerem seguráveis, é importante que a indústria continue a investir em modelos de avaliação contínua de risco que levem em conta as tendências climáticas e socioeconómicas a médio e longo prazo, para uma melhor perceção e distribuição do risco com o Ressegurador, através de tratados de Resseguro para cedência de riscos de natureza catastrófica (Haegeli, 2020). De referir, a importância do financiamento sustentável - *Sustainable finance* -, traduzido pela concessão de crédito para projetos que levem em conta aspetos ambientais, sociais e de governança (Business Council for Sustainable Development [BCSD], 2021) na perspetiva de alcançar os objetivos de neutralidade de carbono definidos no Acordo de Paris¹⁰, onde o setor Financeiro e Segurador jogam um papel fundamental, quer pela concessão de crédito para projetos de empresas que promovam o sequestro de carbono, a redução das emissões de CO₂ e a eficiência energética, quer pelo desenvolvimento de produtos que ajudem a diminuir os riscos associados a estes novos projetos (Aguar, 2020; Pouëzat, 2020).

¹⁰ O Acordo de Paris é um tratado internacional juridicamente vinculativo e ratificado em 04 de novembro de 2016 por mais de 170 países, nos quais se inclui Portugal, onde se assume o compromisso de se atingir a neutralidade carbónica na segunda metade do século XXI, limitando o aumento da temperatura global ao máximo de 2°C em relação aos níveis da era pré-industrial, com vista a travar as alterações climáticas e regenerar o planeta (Agência Portuguesa do Ambiente [APA], 2021. <https://www.apambiente.pt>).

- O Aumento da Longevidade

De acordo com as Nações Unidas (2019), prevê-se que o número de pessoas com 80 anos ou mais triplique até 2050, e este envelhecimento da população mundial poderá vir a representar uma das principais transformações sociais do século XXI com implicações diretas nas estruturas familiares, no mercado laboral e financeiro, na procura de bens e serviços, e ao nível da proteção social. De acordo com informação do INE (2020), a esperança de vida à nascença em Portugal, para o total da população, em 2019, atingiu 80,93 anos, sendo de 77,95 anos para os homens e de 83,51 anos para as mulheres, no triénio 2017-2019. O aumento da longevidade conduz à necessidade de gerar mais rendimento e/ou acumular mais poupança durante a vida ativa, e neste contexto, a indústria Seguradora deverá promover soluções que conciliem alternativas de poupança e coberturas com despesas médicas ou de outras provenientes de problemas de saúde que decorrem do natural envelhecimento (Aguiar, 2020).

- Solvência II

Solvência II é o regime votado pelo Parlamento Europeu para todas as Seguradoras e Resseguradoras da UE, cujas bases estão previstas na Diretiva n.º 2009/138/CE, de 25 de novembro de 2009, e que estabelecem o acesso à atividade Seguradora e Resseguradora, incluindo as operações de Seguros das *bancassurers* (instituições bancárias que comercializam Seguros)¹¹. O Solvência II representa um grande desafio para as Seguradoras e Resseguradoras na medida em que exige o provisionamento de capital adicional para responder a qualquer tipo de evento ou perdas inesperadas, conferindo maior proteção aos *stakeholders* (Borginho, 2013). Acresce, ainda, o atual contexto de crise pandémica, que obrigou as Seguradoras a reverem as suas políticas de distribuição de dividendos (com atual recomendação, por parte da ASF, para suspensão temporária) e a redefinir as provisões técnicas estimadas para os ramos de saúde e vida, pela necessidade de liquidez e solvência que a gestão destes produtos acarreta (Aguiar, 2020); e

¹¹ Informação retirada da ASF (<https://www.asf.com.pt/>).

- Inteligência Artificial

As Seguradoras por todo o mundo já empregam a Inteligência Artificial (IA) por meio das *InsurTechs*¹² para a automatização de processos como a subscrição de novos contratos e tratamento de sinistros (Norinha, 2019). Porém, existe uma crescente necessidade de desenvolver novos mecanismos que permitam incorporar estas novas tecnologias nas cadeias de distribuição (Aguiar, 2020) e possibilitem aprofundar o conhecimento sobre o perfil dos consumidores, tendo em vista a conceção de novos produtos, preços mais adequados e a redução dos custos para as Seguradoras (Norinha, 2019).

Perante estes desafios, emergentes de novas realidades, é necessário que a indústria Seguradora constitua e implemente planos de contingência que permitam a continuação da sua atividade e garantam a segurança dos seus *stakeholders*. A execução destas medidas só é possível através de um sistema de governação eficaz e a favor de uma gestão saudável e prudente da atividade Seguradora (Lei n.º 147/2015, de 09 de setembro, da Assembleia da República).

3. ESTRUTURA, CONCENTRAÇÃO E QUOTA DE MERCADO

Conforme se pode observar na Tabela 1, em 2020, operaram 66 empresas de Seguros em Portugal, 38 sob supervisão direta da ASF (menos duas Companhias do que em 2019 por motivo de fusão) e 28 sucursais da União Europeia (UE).

Tabela 1. *Empresas de Seguros – Estrutura de Mercado*

	2017	2018	2019	2020
Empresas de Seguros	73	76	71	66
Sob supervisão prudencial da ASF	43	41	40	38
Sucursais da UE	30	35	31	28

Nota. Adaptado de ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões. Prémios de Seguro Direto da Atividade Seguradora-2020 (valores provisórios). In PSDAS. www.asf.com.pt. (Copyright, 2021).

¹² O termo “*Insurtech*” deriva da junção de duas palavras - *Insurance* (Seguro) e *Technology* (tecnologia) - e pode ser entendido como a inovação tecnológica que promove novos modelos de negócio com efeito material associado à disponibilização de produtos e serviços de Seguros (ASF, 2021).

Apesar da quantidade de empresas existentes no mercado, o setor segurador em Portugal é caracterizado por uma forte concentração, quando comparado com outros mercados europeus (ASF, 2021). Esta realidade pode ser observada na Tabela 2, onde se constata que: i) muitas das empresas estão inseridas em grupos Seguradores (GS); ii) 97,5% da quota de mercado (QM) está concentrada nos 20 primeiros GS, sendo que os primeiros 5 representam 66% do total da produção; iii) apenas 16 Seguradoras têm QM ≥ 1 % e a produção total de 22 Seguradoras representam apenas 2,5% da QM (ECO Seguros, 2021).

Tabela 2. Produção Total de Seguro Direto* Atividade em Portugal e no Mundo

RANK	SEGURADORA/GRUPO	PRODUÇÃO (Milhões de euros)			Quota de Mercado		COMPANHIAS DESEGUROS
		2020	2019	Var20/19	2020	2019	
1	1 Fidelidade	2 811,86	3 357,26	-16%	28,0%	26,9%	Fidelidade, Via Directa, Multicare, Fidelidade Assistência
2	2 Ageas	1 544,47	2 107,57	-27%	15,4%	16,9%	Ocidental Vida, Ocidental Seguros, Ageas Seguros, Ageas Vida, Médis
3	3 Generali (Tranquilidade)	1 084,98	1 105,01	-2%	10,8%	8,9%	Generali Seguros, Europ Assistance, Generali Vida, Generali Seguros, Seguradoras Unidas
4	7 Allianz	650,39	642,11	1%	6,5%	5,1%	Allianz
5	5 Santander	576,56	799,47	-28%	5,7%	6,4%	Santander Totta Vida, Aegon Santander Vida, Aegon Santander Seguros
6	4 BPI	538,42	830,84	-35%	5,4%	6,7%	BPI Vida e Pensões
7	6 Zurich	438,34	770,51	-43%	4,4%	6,2%	Zurich Insurance, Zurich Vida
8	9 Lusitania	429,87	466,65	-8%	4,3%	3,7%	Lusitania Seguros, Lusitania-Vida, N Seguros
9	8 Gamalife	290,30	591,34	-51%	2,9%	4,7%	GamaLife
10	10 Liberty	273,87	296,07	-7%	2,7%	2,4%	Liberty Seguros
11	12 CA	211,48	189,60	12%	2,1%	1,5%	CA Seguros, CA Vida
12	11 Bankinter	181,85	266,09	-32%	1,8%	2,1%	Bankinter Seguros de Vida
13	13 Mapfre	144,41	150,53	-4%	1,4%	1,2%	Mapfre Gerais, Mapfre Seguros de Vida, Mapfre Assistência, Mapfre Santander Portugal
14	14 Victoria	124,48	125,55	-1%	1,2%	1,0%	Victoria Seguros, Victoria Vida
15	17 Metlife	102,30	93,95	9%	1,0%	0,8%	MetLife Europe, MetLife Insurance
16	19 Caravela	100,72	76,44	32%	1,0%	0,6%	Caravela
17	15 Una	92,33	118,08	-22%	0,9%	0,9%	Una Vida, Una Seguros
18	16 Real Vida	91,76	108,37	-15%	0,9%	0,9%	Real Vida
19	18 Crédit Agricole Assurances	74,56	78,33	-5%	0,7%	0,6%	GNB Seguros
20	20 AIG	44,19	50,12	-12%	0,4%	0,4%	AIG Europe
21	21 Cardif	41,34	47,15	-12%	0,4%	0,4%	Cardif Vie, Cardif Divers
22	22 Cossec	39,04	39,39	-1%	0,4%	0,3%	Cossec
23	23 Chubb	38,72	36,44	6%	0,4%	0,3%	Chubb European
24	24 Crédito y Caucion	18,03	17,55	3%	0,2%	0,1%	Crédito y Caucion
25	26 Abarca	17,99	15,37	17%	0,2%	0,1%	Abarca
26	25 Prévoir Vie	17,51	15,66	12%	0,2%	0,1%	Prévoir Vie
27	27 BBVA Seguros	14,03	15,36	-9%	0,1%	0,1%	BBVA Seguros
28	28 Mútua Pescadores	10,13	10,66	-5%	0,1%	0,1%	Mútua Pescadores
29	29 Coface	9,05	8,49	7%	0,1%	0,1%	Coface
30	30 Hiscox	8,63	7,39	17%	0,1%	0,1%	Hiscox
31	32 CESCE	7,77	6,38	22%	0,1%	0,1%	CESCE
32	31 AXA	7,09	6,78	5%	0,1%	0,1%	Axa France Vie, Axa France IARD
33	33 España	4,98	4,47	11%	0,05%	0,04%	España
34	35 Asisa	4,48	2,65	69%	0,04%	0,02%	Asisa Vida, Asisa Seguros
35	36 AWP	3,05	2,46	24%	0,03%	0,02%	AWP P&C
36	42 Planicare	2,31	0,10	2210%	0,02%	0,00%	Planicare
37	37 Inter Partner	2,23	1,90	17%	0,02%	0,02%	Inter Partner
38	34 RNA Assistência	1,99	3,62	-45%	0,02%	0,03%	RNA Assistência
39	41 Lloyd's Insurance	1,46	0,92	59%	0,01%	0,01%	Lloyd's Insurance
40	38 P.S.N. - Mutua de Seguros	1,15	1,47	-22%	0,01%	0,01%	P.S.N. - Mutua de Seguros
41	40 ACP Mobilidade	1,13	1,17	-3%	0,01%	0,01%	ACP Mobilidade
42	39 Arag SE	0,89	1,34	-34%	0,01%	0,01%	Arag SE
TOTAL		10 060,14	12 470,61	-19%	100%	100%	

Nota. *Produção em milhões de euros. Inclui prémios brutos emitidos de contratos de Seguro e receita processada de contratos de investimento e de prestação de serviços. Seguros 2020: Fidelidade reforça liderança em mercado recessivo. Reproduzido de *ECO Seguros* (2021, janeiro 19). (<https://eco.sapo.pt/>). Copyright por ECO 2021.

Em termos de evolução macroeconómica para a Europa e em particular, para Portugal, no que concerne ao ano 2021, são diversas as entidades que traçam um quadro pessimista tendo por base as previsões de elevadas taxas de desemprego, quebras nas taxas de juro e contração no PIB (Deloitte Insights, 2020; Moody's, 2020, 2021). Todavia, é importante salientar que os níveis de resiliência económica que determinam os resultados no setor estão intimamente ligados à política governamental de cada país, onde as medidas fiscais têm um grande impacto. Neste sentido e levando em conta o atual contexto de crise pandémica, existem previsões (Moody's, 2020, 2021) que apontam Portugal como um dos países mais afetados e com perspetivas negativas para o crédito soberano em 2021, fruto das medidas adotadas pelo Governo para conter os efeitos da crise por Covid-19 e de uma economia menos resiliente. Apesar disto, a Swiss Re Institute (2020a) refere que, em termos globais, o setor tem mantido a resiliência necessária para fazer face à crise pandémica, prevendo um rápido retorno à tendência de crescimento, no decorrer dos anos 2021-2022.

A favor da recuperação do setor, a ASF preparou o exercício de planeamento estratégico para o período 2020-2024, com o objetivo de alicerçar a satisfação dos consumidores, a confiança no setor e a solidez da atividade seguradora, garantindo uma supervisão rigorosa da atividade por meio de critérios ligados à vertente prudencial, tendo por base indicadores de rendibilidade, liquidez, solvabilidade e sinistralidade, utilizando abordagens complementares, como exercícios de *stress test* que observam cenários adversos passíveis de materialização, delineando, sempre que necessário, medidas corretivas e de mitigação de impactos (ASF, 2020; European Insurance and Occupational Pensions Authority [EIOPA], 2021).

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO CONTROLO DE GESTÃO

Autores como Jordan et al. (2015) sugerem que a função de Controlo de Gestão (CG) teve origem nos Estados Unidos e só nos últimos vinte anos é que foi reconhecida e impulsionada na Europa, pelo facto de ter passado de uma abordagem orçamental para uma abordagem mais completa, caracterizada pela evolução ao nível da exigência de racionalidade técnico-económica para uma dimensão mais psicossocial, e de uma visão instrumental para uma visão dinâmica e de coordenação de atividades em organizações descentralizadas.

Ainda que de forma implícita, podemos afirmar que as primeiras abordagens ao CG surgiram com Adam Smith no século XVIII¹³, através de estudos sobre o liberalismo económico, divisão do trabalho, especialização da mão de obra e do salário em função da eficiência e produtividade (Smith, 2014). Mas, foi a partir do século XX, em consequência dos diversos sistemas contabilísticos concebidos durante a II Guerra Mundial, que os principais estudos em torno desta temática foram desenvolvidos, estando voltados, essencialmente, para o controlo e utilização eficiente de recursos, na perspetiva de dar resposta a potenciais conflitos de ordem ética e social provocados na indagação pelo lucro por parte das organizações (Gonçalves, 2009; R. Grant, 2016; Herath, 2007).

A literatura confere a Robert Anthony a autoria do primeiro conceito de CG (Alharbi et al., 2020; Green & Welsh, 1988; Herath, 2007; Otley, 1999). Em 1965, o autor considerou o CG como o processo através do qual os gestores se certificam que os recursos da organização são obtidos e usados de forma eficiente e eficaz, em prol da concretização dos seus objetivos (Anthony, 1965, citado por Herath, 2007).

Apesar da visão de Anthony ter aproximado os processos de planeamento e controlo ao CG e ter possibilitado o desenvolvimento de novos conceitos, a evolução industrial e a investigação por parte da comunidade científica obrigaram a novos desenvolvimentos (Alharbi et al., 2020; Simões & Rodrigues, 2014; Herath, 2007). Por este motivo, a década

¹³ A ideia apresentada tem por fonte a 7ª Edição (2014) do Livro de Adam Smith publicado em 1776.

de 80 foi marcada por vigorosas críticas à proposta de Anthony, que centrada na informação e controlo contabilístico, ignorou medidas de performance não financeiras, essenciais para o controlo da estratégia, desvirtuando outras hipóteses de investigação que ligassem o CG à estratégia (Otley, 1999). O surgimento de novas ferramentas de gestão, capazes de responder às preocupações do tecido empresarial na época, no âmbito da qualidade, da gestão estratégica dos custos e da análise e melhoria dos processos, também contribuiu para que a proposta de Anthony fosse preterida (Ittner & Larcker, 2001; Simons, 1995).

Até à década de 90, as medidas de desempenho estavam assentes em modelos contabilísticos tradicionais, que tinham como objetivo alcançar as metas definidas nos orçamentos e a obtenção de lucro, formato que atendia às necessidades de uma gestão centralizada, voltada para a avaliação de processos internos e caracterizada pela existência de um único ramo de atividade (Johnson & Kaplan, 1987). Mas, por influência das diversas fusões que começaram a surgir nos Estados Unidos no início do século XX, as atividades que até aqui eram desenvolvidas de forma independente ou controladas por empresas externas, passaram a ser integradas numa única organização, processo que obrigou à gestão de múltiplas atividades ligadas entre si (Johnson & Kaplan, 1987). Um exemplo desta transformação pode ser observado, com êxito, através da *DuPont Powder Company*, empresa de explosivos americana, fundada em 1903, com diversas unidades fabris e escritórios de gestão autónoma que, após uma crise de sucessão familiar, passou a ser gerida por uma nova administração (Johnson & Kaplan, 1987). Preocupados em avaliar a eficiência e rentabilidade da empresa, os novos proprietários induziram uma nova forma de gestão, onde todo o conjunto de fábricas, escritórios de distribuição e vendas, que antes eram geridos por empresas especializadas, passaram a ser coordenados por uma administração central, apoiada por um sistema de contabilidade nuclear com ligação a toda a estrutura departamental, o que permitiu uma perceção sobre a variação do lucro em função da taxa de rentabilidade do investimento (Johnson & Kaplan, 1987). Esta visão veio contribuir para a atual forma de cálculo do Retorno sobre os Ativos (ROA - *Return on Assets*), auxiliando os gestores nas suas decisões em relação a investimentos (Kaplan & Atkinson, 1998).

Foi também na década de 90 que R. Kaplan & Norton (1992) apresentaram o *Balanced Scorecard* (BSC), fruto de pesquisas efetuadas num conjunto de empresas multinacionais nos anos de 1990 e 1991. A motivação para o desenvolvimento desta ferramenta surgiu da percepção que os autores tinham sobre as lacunas existentes nos instrumentos de gestão utilizados na época, assentes em indicadores financeiros que resultam de ações passadas, e como tal, desfasados no tempo, induzindo de certo modo a decisões erradas (R. Kaplan & Norton, 2001). Inicialmente os autores julgavam que o BSC seria apenas uma ferramenta de medição e não de estratégia, mas prontamente perceberam que a sua utilidade passaria por permitir às empresas melhorar o seu desempenho uma vez que concentra informação financeira e não financeira organizada pelas diferentes perspetivas de desempenho da empresa, servindo como ferramenta de apoio à implementação da estratégia (Cangombe & Ribeiro, 2019).

Perante esta análise, pode-se inferir que os novos e mais complexos modelos de negócio, resultantes de uma mudança de paradigma empresarial, fizeram com que o CG passasse a ser um processo mais abrangente, recorrendo de igual modo à informação contabilística, mas acrescentando à sua essência, noções de estratégia e comportamento organizacional.

2. OS SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO E A CONGRUÊNCIA DE METAS

2.1. Conceito e Relação

Autores como Flamholtz (1983) e Flamholtz et al. (1985) consideram o Sistema de Controlo de Gestão (SCG) como o processo capaz de influenciar atitudes e comportamentos de forma a promover o trabalho individual ou entre grupos de indivíduos, tendo em vista o alinhamento de interesses e a consecução dos objetivos definidos pela organização. Já Simons (1995), encara o SCG como o conjunto de rotinas e procedimentos utilizados pelos gestores para manter ou alterar padrões organizacionais, referindo que, se estes procedimentos não forem utilizados como veículo de mudança organizacional, não devem ser chamados de SCG, mas antes de sistemas de informação de suporte à tomada de

decisão. Simões e Rodrigues (2014) sugerem o uso dos SCG como instrumentos de diagnóstico, de apoio à descentralização e monitorização, que funcionam ao longo de toda a cadeia hierárquica, ligando os objetivos e metas descentralizadas à estratégia da organização. Uma outra abordagem apresentada por Malmi e Brown (2008, p.290) refere que o SCG é traduzido pelo conjunto de “sistemas, regras, práticas, valores e outras atividades que a gestão implementa de forma a direcionar o comportamento dos colaboradores”.

Neste domínio, autores como Merchant e Van der Stede (2007) preconizam a necessidade de existir controlo do comportamento humano, ao sugerir que um SCG não seria necessário caso as pessoas estivessem permanentemente disponíveis para agir em conformidade com os objetivos e interesses da organização. Este alinhamento entre os propósitos pessoais dos colaboradores e os objetivos da organização, representa a CM (Anthony & Govindarajan, 2007; Farris & Butterfield, 1972; Merchant & Van der Stede, 2007).

Segundo Bouillon et al. (2006) a CM acontece quando os gestores aceitam a estratégia da empresa, ou de modo mais abrangente, quando superiores e subordinados partilham dos mesmos objetivos, sendo certo que a principal finalidade de um SCG é assegurar a CM (Wiggers et al., 2018). Todavia, são poucas as organizações que operam de forma a permitir que a CM aconteça e, menos ainda, aquelas que efetivamente o conseguem (Wiggers et al., 2018). A ausência de CM pode ser considerada um problema clássico de agência que interfere diretamente na aceitação dos mecanismos do CG, desencadeando questões ligadas ao risco moral e de seleção adversa¹⁴ (Lambert, 2001), e que ocorre quando as metas individuais dos colaboradores não estão ligadas às metas da organização, isto é, quando não existe CM (Oyadomari et al., 2010).

Um sistema de controlo adequado incentivará os funcionários a agir de acordo com os melhores interesses da organização, contribuindo para a convergência de interesses entre cada divisão ou sector e a empresa como um todo, conduzindo assim ao alinhamento com a estratégia (Anthony & Govindarajan, 2007; Feichter & Grabner, 2020; Jordan et al., 2015; Merchant & Van der Stede, 2007).

¹⁴ Analisados com detalhe no ponto 3 do presente capítulo.

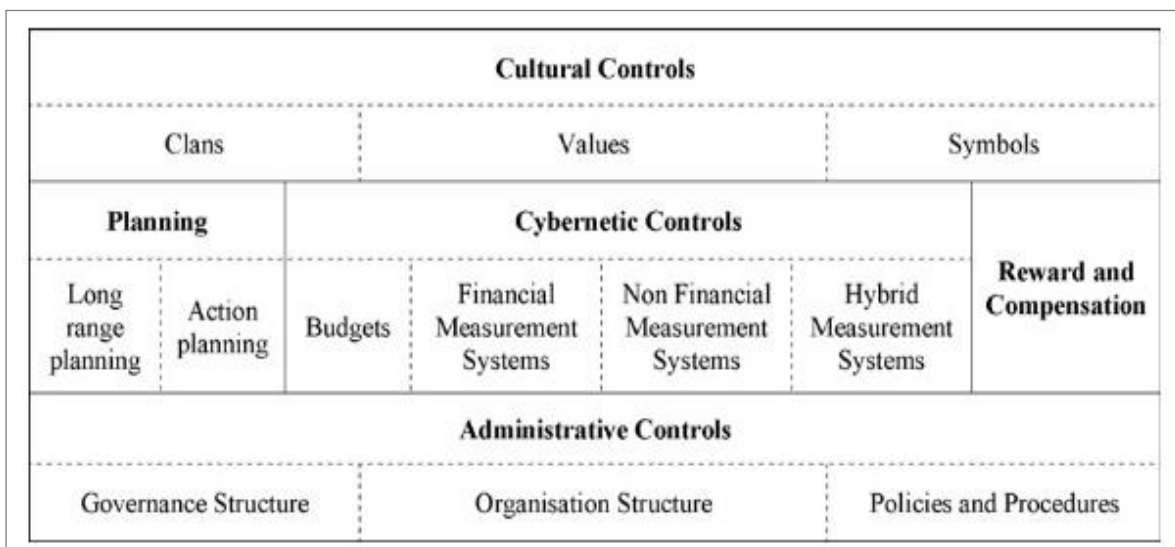
2.2. Sistema de Controlo de Gestão como *Package*

De acordo com Feichter e Grabner (2020), Malmi e Brown (2008), a literatura académica tem seguido uma abordagem reducionista, no que concerne ao estudo isolado dos SCG.

Segundo Malmi e Brown (2008), os SCG devem ser analisados como um *package*, dado que nenhum SCG funcionará adequadamente sem interagir com os outros sistemas de medida existentes na empresa. Por outras palavras: a existência de um *package* de SCG é condicionada pela multiplicidade de práticas utilizadas em simultâneo dentro da organização e o alinhamento destas ferramentas irá permitir uma visão mais abrangente das práticas de CG, com vista a apoiar as atividades e promover o desempenho organizacional.

Neste contexto e conforme se pode observar na Figura 1, Malmi e Brown (2008) sugerem um modelo constituído por cinco tipos de controlos: culturais, planeamento, cibernéticos, controlos administrativos e recompensas. Através dele, os autores defendem que é possível concentrar os instrumentos de controlo, permitindo uma visão integrada da realidade da organização.

Figura 1. *Package de Sistemas de Controlo de Gestão - Modelo de Malmi e Brown*



Nota. Reproduzido de Malmi, T., & Brown, D. A. (2008, p. 291). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>.

Objetivamente e, de acordo com estes autores, os diferentes tipos de controlo podem ser traduzidos do seguinte modo:

- **Controlo cultural:** é fundamental que a organização se preocupe em influenciar o comportamento dos indivíduos, para que estes atuem em congruência com os valores culturais da empresa, isto é, devem ser estabelecidos controlos de grupos, de valor e símbolos. Esta visão é partilhada por Flamholtz e Randle (2012), ao referir que os controlos culturais são traduzidos pela combinação de valores, crenças e normas sociais partilhadas entre os membros da organização e que acabam por influenciar as suas atitudes e comportamentos.

- **Planeamento:** neste tipo de controlo deverão ser definidos os objetivos das diversas áreas funcionais da organização, orientando o grau de esforço e o comportamento, assim como delineadas as metas para alcançar os referidos objetivos. De acordo com os mesmos autores, no planeamento, deverão ser ainda definidas ações a curto prazo, com foco tático e ações de médio e longo prazo, com foco estratégico.

- **Controlo cibernético:** traduz o conjunto de medidas que permitem a quantificação de uma atividade, sistema ou fenómeno subjacente, indicando os padrões de desempenho e metas que devem ser cumpridas, facultando *feedback* com a comparação entre os resultados obtidos e o padrão estabelecido. Fazem parte deste tipo de controlo os orçamentos (Bunce et al., 1995; Hansen et al., 2003), medidas financeiras (Ittner & Larcker, 1998), medidas não financeiras (Ittner & Larcker, 1998) e medidas híbridas, compostas por indicadores financeiros e não financeiros, como é o caso do *Balanced Scorecard*. (Greenwood, 1981; Hoque, 2003; Ittner & Larcker, 1998; Ivanov & Avasilcăi, 2014; R. Kaplan, 2010; R. Kaplan & Norton, 1992, 2001).

- **Controlo administrativo:** contempla a organização e a definição de responsabilidades dos funcionários, por meio do desenho da estrutura organizacional (Abernethy & Chua, 1996; Otley & Berry, 1980), da estrutura de governança interna (Abernethy & Chua, 1996) e das políticas e procedimentos (Otley et al., 1995).

- **Recompensas:** segundo estes autores, a existência de mecanismos de recompensa permitirá controlar a direção, a duração e a intensidade do esforço. A análise da atribuição de recompensas pelo cumprimento de metas têm sido alvo de estudo por parte da

comunidade científica (Bonner & Sprinkle, 2002; Flamholtz et al., 1985) e pela importância que a temática reveste para a presente investigação, será aprofundada no ponto 5 do presente capítulo.

Apesar dos SCG abrangerem aspetos tão diversificados, todos são transversais à organização e convergem numa abordagem global e alinhada com a estratégia da empresa. Daí, a importância da sua interligação e utilização como um *package*, em vez de serem vistos como sistemas isolados (Malmi & Brown, 2008).

3. A TEORIA DA AGÊNCIA E OS CONFLITOS DE AGÊNCIA

O impacto que o conflito de interesses entre proprietários e gestores pode ter no desempenho global das organizações foi demonstrado desde as primeiras evidências empíricas sobre a TA (Demsetz, 1983; Jensen & Meckling, 1976; Morck et al., 1988; Ross, 1973). Esta teoria foi identificada por Berle e Means em 1932 e aprofundada por Jensen e Meckling, em 1976, pela necessidade de criar novos modelos de controlo empresarial decorrentes da evolução da gestão clássica, onde o proprietário era o único gestor e interessado na empresa, para um modelo corporativo, com a existência de diversos *stakeholders* e com a inevitável presença de riscos associados à separação da propriedade e dispersão de capital (Jensen & Meckling, 1976).

Neste âmbito, Eisenhardt (1985), Jensen e Meckling (1976) referem que se a pessoa contratada (Agente) direcionar o seu esforço de forma a maximizar o seu desempenho e atingir os objetivos estabelecidos, admitir-se-á que age em harmonia com os interesses de quem o contratou (Principal), e se agir em prol do seu interesse individual, haverá um diferendo entre ele e o Principal, por terem interesses divergentes, conduzindo ao conflito de agência. Esta visão é partilhada por Filho (2003), que acrescenta que um dos principais conflitos de agência reside no facto do Principal não conseguir a permanente monitorização do Agente, podendo assim ser detentor de informação incorreta sobre o contributo deste. Todavia, o processo de monitorização da informação e dos Agentes é

encarado por alguns autores como um processo árduo e oneroso, daí também ser considerado como um problema de agência (Jensen & Meckling, 1976).

Estes antagonismos ganham força na presença da assimetria de informação, consequente de uma distribuição desigual da informação entre os Agentes, o que pode implicar que Agentes com mais informação possam usufruir de mais benefícios (Filho, 2003; Jensen & Meckling, 1976; Lambert, 2001). Neste contexto, a literatura destaca dois problemas ligados a assimetria de informação e centrais às análises da TA, relacionados com aspetos de informação e ação oculta que podem dar origem a comportamentos oportunistas, definidos como o risco de seleção adversa e o risco moral (Broadbent et al., 1996; Filho, 2003). O risco de seleção adversa tem lugar quando o Agente alega possuir habilidades que o Principal não pode atestar antes de proceder à sua contratação, o que implica um eventual acordo entre as partes sem antes verificar se o resultado do trabalho do Agente corresponderá às necessidades e interesses do Principal (Filho, 2003; Rocha et al., 2012). O risco moral está presente quando o Principal não pode observar diretamente o trabalho do Agente, o que não lhe permitirá saber se este estará, de facto, empenhado no sucesso das suas tarefas (Filho, 2003; Rocha et al., 2012). Problemas de risco moral e de seleção adversa foram encontrados na indústria Seguradora (Arrow, 1985) e analisados também por Filho (2003), em que pessoas com maior conhecimento sobre as garantias das apólices de Seguro e com maior propensão ao risco, irão aproveitar o facto dos preços serem iguais para todos os Segurados para contratar apólices mais completas e com maior capital, e com isto desequilibrar a estrutura de distribuição de risco da Seguradora.

De referir que, em estruturas descentralizadas e com diversos níveis hierárquicos, como é o caso em estudo, existem modelos de agência mais complexos, com múltiplos Principais e múltiplos Agentes, onde um determinado gestor, por exemplo, pode ser simultaneamente Agente em relação ao seu superior hierárquico e Principal em relação aos gestores que deve coordenar (Lambert, 2001). De notar ainda que, a relação de agência está para além da ligação que existe entre Agente e Principal, uma vez que pode ser encontrada noutros contornos como na relação entre diretores e gerentes, acionistas e auditores externos, fornecedores e gerentes, governo e gerentes, entre outros, isto é, a relação de agência existirá sempre que exista a figura de quem contrata e de quem é contratado para trabalhar em função dos objetivos do Principal (Martinez, 1998).

Reforça-se assim a ideia de que o foco da TA está na mitigação dos conflitos inerentes à separação entre a propriedade e o controlo (Bricker & Chandar, 1998; Hill & Crombie, 2010; Jensen & Meckling, 1976; Lambert, 2001) e que os principais conflitos de agência assentam nos seguintes fatores:

- Falta de alinhamento de interesses entre Agente e Principal;
- Assimetria de informação que pode originar riscos de seleção adversa e moral;
- Dificuldade na monitorização por parte do Principal; e
- Custos com a monitorização do trabalho do Agente por parte do Principal.

Para Lambert (2001), estes conflitos assentam em pressupostos como: i) aversão ao esforço por parte do Agente, partindo do pressuposto que este só se esforçará caso obtenha alguma recompensa pessoal; ii) desvio de recursos da empresa em benefício próprio, onde o Agente aproveita o cargo e a informação de que dispõe para o efeito; e iii) prioridades temporais diferentes, pelo facto do Agente não estar preocupado com a consequência do seu desempenho, visto não pretender permanecer na empresa.

Para fazer face aos conflitos de agência, Anthony e Govindarajan (2007) sugerem ao Principal duas possibilidades: i) investir em sistemas de monitorização, com vista a limitar ações contraproducentes por parte do Agente; e ii) apostar em contratos de incentivos, de forma a vincular a remuneração do Agente aos padrões de desempenho pretendidos. Esta visão é partilhada por Koetz et al. (2011) e Mello (2006) que acrescentam que a forma mais relevante de incentivo está intimamente ligada ao pacote de remuneração oferecido pela empresa, com grande destaque para a componente monetária (salário, bónus, comissões, entre outros) mas, onde outros tipos de benefícios (*fringe benefits*) e formas de reconhecimento (promoção e condições que promovam *status*, poder e segurança) também fazem parte. Neste contexto, Menguc e Tansu Barker (2003) destacam a necessidade de os contratos de incentivos contemplarem variáveis quantitativas (quantidade de vendas) e qualitativas (satisfação do cliente) para uma correta avaliação dos resultados, preconizando ainda que, se o gestor estiver satisfeito com o nível de remuneração, os sistemas de monitorização não afetarão o seu desempenho.

A literatura académica assevera que através de mecanismos de controlo e dos contratos de incentivos será possível evitar comportamentos oportunistas e alinhar interesses entre

Agente e Principal, ambos considerados seres egocêntricos e com interesse no processo (Bhuyan et al., 2020; Bricker & Chandar, 1998; Filho, 2003; Kren & Tyson, 2009; Neves, 2006; Panda & Leepsa, 2017). Todavia, torna-se necessário que o Principal sujeite a compensação do Agente a uma ou mais medidas de desempenho, forçando-o a direcionar as suas deliberações, sejam elas operacionais, de financiamento ou de investimento, de forma a atingir os resultados esperados, sendo certo que estes resultados deverão influenciar a sua remuneração (Bhuyan et al., 2020; Bouillon et al., 2006; Lambert, 2001).

A TA é encarada por diversos autores como a teoria mais relevante e utilizada no contexto de governança corporativa pelas organizações económicas e de gestão (Bosse & Phillips, 2016; Hill & Crombie, 2010; Solomon & Solomon, 2007; Sundaram & Inkpen, 2004). A Tabela 3 mostra os vários estudos sobre os conflitos de agência e a TA, observando-se uma escassez de investigações no setor segurador. Não obstante, é possível evidenciar a importância da TA na análise dos seguintes aspetos:

- Conflitos inerentes à separação de propriedade e o controlo, onde se destaca o risco moral e de seleção adversa (Hill & Crombie, 2010; Marshall, 2009);
- Assimetria de informação e dificuldade de monitorização (Chen et al., 2007);
- Criação de medidas para o controlo e mitigação de problemas de agência, nomeadamente, as de fazer com que o gestor se sinta parte integrante da estratégia da empresa (Bhuyan et al., 2020; Hill & Crombie, 2010); e
- Implementação ou alteração os mecanismos de controlo e compensação (Bhuyan et al., 2020; Bouillon et al., 2006; Marshall, 2009; Menguc & Tansu Barker, 2003), atendendo aos recursos necessários para proceder a monitorização das funções exercidas pelo Agente (Menguc & Tansu Barker, 2003).

Tabela 3. Revisão de Literatura - Teoria da Agência e Conflitos de Agência

ESTUDO	PAÍS/AMOSTRA METODOLOGIA	TEORIA/ OBJECTIVO	PRINCIPAIS CONCLUSÕES	LIMITAÇÕES/SUGESTÕES
Menguc e Barker (2003)	Canadá. 102 empresas comerciais com chefe de vendas. Amostra inicial de 250 empresas. Metodologia: Questionário.	TA e Teoria do Controlo Organizacional. Objetivo: analisar a eficácia do pagamento de incentivos na redução de conflitos de agência.	1. Um bom SRF deve incorporar variáveis quantitativas (quantidade vendas) e qualitativas (satisfação do cliente). 2. A compensação com base em incentivos <i>versus</i> monitorização, deverá considerar o custo com a monitorização. 3. Quando o Comercial está satisfeito com a compensação, os sistemas de controlo não afetam a sua <i>performance</i> .	Sugestões: 1. São necessárias mais pesquisas para determinar o papel que os planos de incentivos têm no desempenho e na redução de conflitos de agência. 2. São necessários mais estudos que analisem o problema ligado à rotatividade de Comerciais em empresas de vendas e até que ponto o problema possa ser resolvido através de SCG mais eficazes, com um bom plano de incentivos.
Bouillon et al. (2006)	EUA. 1011 hospitais. Metodologia: Análise documental (base de dados) e questionários.	TA e Teoria da Administração. Objetivo: analisar a congruência voluntária de metas na redução dos conflitos de agência.	1. Quando os gerentes aceitam a estratégia da empresa, a CM é alcançada sem necessidade de apostar tão fortemente em incentivos financeiros. 2. A CM com base na aceitação da estratégia e incentivos de reforço pode resultar em um SCG menos caro e mais eficaz. 3. O domínio da temática sobre CM poderá trazer importantes benefícios económicos às organizações.	Limitações: 1. Não é possível generalizar os resultados encontrados. 2. Não é possível concluir que a aceitação da estratégia dentro de um determinado hospital seja independente do SI praticado nesse hospital. 3. O estudo depende do <i>feedback</i> que os hospitais facultam em relação aos seus gerentes, o que pode enviesar os resultados.
Chen et al. (2007)	EUA. 421 fundos de Seguros exclusivos e 1.893 fundos de Seguros não exclusivos. Metodologia: Análise e tratamento documental.	TA. Objetivo: analisar os conflitos de agência que justificam o baixo desempenho de determinados fundos mútuos do mercado Segurador.	1. O esforço das Seguradoras em promover a venda cruzada de fundos mútuos agravam os conflitos de agência, uma vez que não conseguem monitorizar a venda (potencial captação de clientes de risco). 2. Os resultados são consistentes com a TA: a ausência de monitorização e o conflito de interesses entre canais de distribuição prejudicam os resultados do setor.	Sugestões: existe a necessidade de mais trabalhos académicos que aprofundem a temática dos conflitos de agência e a sua relação com a TA.
Marshall (2009)	País N.E. Construção de caso (com base em: custos de transação, risco moral, seleção adversa e TA). Metodologia: Estudo de caso (construído pelo autor).	TA. Objetivo: identificar os conflitos de agência em várias Seguradoras que declararam falência nos anos 90.	1. A regulamentação dos Seguros (anos 90) deve ser substituída por mecanismos que reproduzam a governança das empresas. 2. Existe a necessidade de alterar os mecanismos de controlo e monitorização na atividade Seguradora com vista a mitigar os custos de agência, riscos morais e de seleção adversa.	N.E.
Hill e Crombie (2010)	Nova Zelândia. Empresa sem fins lucrativos (empreendedorismo, inovação e desenvolvimento). Metodologia: Estudo de Caso.	TA. Objetivo: verificar a existência de conflitos de agência em empresas de serviços sem fins lucrativos.	O risco de comportamentos oportunistas diminui na medida em que os <i>stakeholders</i> são incluídos no processo de tomada de decisão.	Limitações: a conclusão deste estudo pode não ser válida para outras organizações de maior dimensão e/ou com fins lucrativos. Sugestões: elaboração de estudos que abordem a temática a médio e longo prazo e comparem com outras organizações sem fins lucrativos.
Bhuyan et al. (2020)	EUA. 73 Seguradoras e 134 <i>CEOs</i> . Metodologia: análise documental (base de dados).	TA. Objetivo: analisar a relação entre a remuneração dos executivos e a redução dos conflitos de agência, após crise financeira de 2008).	As conclusões são consistentes com a TA, sugerindo que a melhor forma de alinhar interesses entre os proprietários e a gestão passa por fazer dos gerentes, proprietários, através da cedência de ações como forma de incentivar o desempenho.	Sugestões: sugerem-se novas análises sobre governança corporativa e planos de incentivos de longo prazo, assim como a análise destas variáveis no caso dos <i>CEOs</i> exercerem funções por períodos mais curtos de tempo.

Nota. Elaboração própria.

4. A MOTIVAÇÃO

4.1. Conceito e Importância

A literatura acadêmica concede à Psicologia o berço dos estudos sobre a motivação, sugerindo que as primeiras abordagens a esta temática foram feitas através de estudos sobre a psicoterapia, psicométrica e teoria da aprendizagem (Birney & Teevan, 1962, como citado por Todorov & Moreira, 2005). A influência que estas investigações tiveram na percepção do comportamento humano rapidamente mostraram a sua utilidade na área da Gestão, com grande impacto nos resultados e na produtividade das organizações (N. Leite et al., 2012). Na década de 40, foram diversas as teorias desenvolvidas sobre a motivação, onde variantes do comportamento humano foram introduzidas para a análise das necessidades não satisfeitas (Bueno, 2002). Novos desenvolvimentos conduziram às teorias contemporâneas, que vieram agregar valor às teorias existentes e permitiram uma melhor compreensão da motivação no contexto organizacional, através da introdução de variáveis de cariz fisiológico, psicológico e de autorrealização, que ajudaram a identificar os fatores que orientam os trabalhadores em direção aos objetivos da empresa, trazendo uma abordagem mais adaptada ao contexto empresarial (Cunha et al., 2007).

Para Ryan e Deci (2000, p.54), “estar motivado significa ser movido a fazer algo”. Para Bueno (2002), a motivação é uma força oculta ou incógnita que faz com que os indivíduos ajam em prol do alcance de objetivos. Para Pereira (2004), a motivação é traduzida em comportamentos que visam um ou vários objetivos e, ao contrário do comportamento reflexo, em que o indivíduo reage a um estímulo externo, está diretamente ligada às necessidades individuais. Como exemplo, o autor refere que virar a cabeça ou corpo ao ouvir o telefone representa um comportamento reflexo, contudo, se a intenção é telefonar, o comportamento será motivado.

Diferentes tipos e níveis de motivação são determinantes nos objetivos e atitudes que conduzem à ação (Ryan & Deci, 2006). Todavia, o objetivo visado pelo comportamento motivado depende das necessidades de cada indivíduo e quando este não o consegue atingir, há lugar à frustração (Pereira, 2004). Em contrapartida, se o objetivo for atingido gerará no indivíduo um sentimento de realização e autoestima, predispondo-o para novos desafios (Bueno, 2002).

No contexto da temática da presente investigação, destaca-se a importância do estudo da motivação na medida em que integra a essência da gestão de uma EC, sendo uma das principais preocupações dos executivos que gerem a atividade comercial (Ferreira, 2015, 2017; Khusainova et al., 2018; Mallin et al., 2017; Oyadomari et al., 2010; Pullins, 2001).

4.2. Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca

Segundo Miao et al. (2007), a motivação é constituída por dimensões afetivas e cognitivas, que podem ser traduzidas em MI e ME. Para os mesmos autores, a MI está ligada ao gosto pelo desempenho da tarefa (dimensão afetiva) e pelo desafio (dimensão cognitiva), enquanto a ME inclui a necessidade de reconhecimento (dimensão afetiva) e de recompensa (dimensão cognitiva).

Na visão de Bastari et al. (2020), Bergmini (1990), Ryan e Deci (2000), a MI é explicada através da execução de tarefas pelo prazer e desafio que estas representam para a pessoa, independentemente da recompensa que daí possa advir, não havendo necessidade de estabelecer compensações ou punições para que sejam executadas. Esta motivação é norteadada pelo entusiasmo e desejo de aprender, contribuindo inequivocamente para a autodeterminação, criatividade e realização pessoal (Bueno, 2002; Mottaz, 1985; Pullins, 2001). Bergamini (1990) refere que é na MI que reside a essência da verdadeira motivação, uma vez que a execução de tarefas influenciadas por fatores intrínsecos representa, *per se*, motivo de realização pessoal. Porém, a MI varia de pessoa para pessoa, na mesma proporção em que todas as pessoas possuem necessidades diferentes e nem todas são motivadas intrinsecamente para uma determinada tarefa (Ryan & Deci, 2000). A literatura científica é clara quanto às vantagens da aplicação de variáveis impulsionadoras da MI, destacando o *feedback* positivo e a delegação de competências como os principais fatores potenciadores (Alharbi et al., 2020; Bonner & Sprinkle, 2002; Bueno, 2002; Grant et al., 2001; Mottaz, 1985; Ryan & Deci, 2000, 2006).

Na visão de Al-Jubari et al. (2019) e Bergamini (1990), a ME é traduzida por ações que conferem no seu ímpeto a aquisição de recompensas materiais (e.g. compensação monetária), sociais (e.g. prestígio) ou até mesmo evitar algum tipo de punição. Na perspetiva de Ryan e Deci (2000), a ME é traduzida pelo valor que as pessoas atribuem ao

impacto que as suas ações têm sobre os outros, nomeadamente, na sociedade, amigos e família. Todavia, de acordo com Miao et al. (2007), este tipo de motivação é norteado pelo desejo de reconhecimento, competição e obtenção de recompensas.

A Tabela 4 evidencia diferentes estudos, efetuados na vertente comercial, sobre a MI e ME, em que as conclusões são contraditórias:

- Oliver (1974) argumenta que a ME representa um bom indicador de desempenho, dado que gestores com maiores necessidades de MI têm uma ligeira tendência para apresentar fracos resultados. Nesse sentido, também Abratt e Smythe (1989) e Chonko et al. (1992) salientam que são os indicadores extrínsecos, como a compensação financeira e a possibilidade de aumento salarial, que representam os principais fatores potenciadores da motivação comercial e, Menguc e Tansu Barker (2003), sugerem que a falta de MI pode ser colmatada com o reforço de recompensas que promovam a ME.

- Visão contrária é apresentada por Bastari et al. (2020), Grant et al. (2001), Mallin e Pullins (2009), ao preconizarem que a MI é um dos principais fatores propulsores da confiança, inovação e *performance* do indivíduo.

- Todavia, existem ainda abordagens que enfatizam a importância de ambos os tipos de motivação, referindo que tanto os fatores que promovem a ME como a MI são de vital importância para o desempenho comercial (Ferreira, 2015, 2017; Pullins, 2001). Neste contexto, Miao et al. (2007) referem que a MI e a ME só poderão ser totalmente compreendidas através das dimensões cognitivas e afetivas, uma vez que produzem um impacto diferenciado na *performance* comercial.

Tabela 4. Revisão de Literatura - Motivação Intrínseca e Motivação Extrínseca

ESTUDO	MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA	MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA	PRINCIPAIS CONCLUSÕES
Oliver (1974)	√	√	1. Gestores com mais necessidade de MI mostraram uma ligeira tendência para pior desempenho. 2. A ME, ao contrário da MI representa um bom indicador de desempenho.
Abratt e Smythe (1989)		√	A principal razão pela qual as empresas estabelecem recompensas financeiras é para motivar a sua EC. A satisfação no trabalho e a compensação financeira são os principais fatores motivacionais de uma EC.
Chonko et al. (1992)		√	O principal fator motivador de uma FV é o aumento do salário.
Sprinkle (2000)		√	Os SRF aumentam a capacidade de inovação e o desempenho, fazendo com que os funcionários se dediquem mais tempo e executem as tarefas de forma mais eficaz.
Grant et al. (2001)	√		A MI (ambiente no trabalho) está intimamente ligada com a satisfação e com o aumento do desempenho de uma EC.
Pullins (2001)	√	√	A remuneração e as recompensas intrínsecas aumentam a motivação do Comercial.
Menguc e Tansu Barker (2003)	√	√	A falta de MI numa EC pode ser colmatada com o reforço de recompensas que promovam a ME.
Miao et al. (2007)	√	√	A MI e ME de uma EC só poderá ser totalmente compreendida através das suas dimensões cognitivas e afetivas, uma vez que estas têm impacto diferenciado no desempenho comercial.
Mallin e Pullins (2009)	√		Uma boa qualidade no serviço ao cliente promove sentimentos de autorrealização na EC, aumentando a MI para o trabalho.
Ferreira (2015, 2017)	√	√	Os fatores intrínsecos que promovem a motivação da FV são as competências adquiridas e as metas pessoais e os fatores extrínsecos são a comunicação e relacionamento com as chefias.
Bastari et al. (2020)	√		A MI aliada à facilidade e utilidade (percebida) das novas tecnologias, promove o entusiasmo das equipas, a confiança e a inovação.

Nota. Elaboração própria.

Todavia, ainda que seja possível admitir que as pessoas possam agir impulsionadas por fatores extrínsecos ou intrínsecos, é importante que não se confunda a origem destes comportamentos, dado que qualitativamente possuem diferentes explicações (Bergamini, 1990).

Apesar da existência de estudos que sugerem variáveis como a *performance* individual e recompensas monetárias como indicadores credíveis para avaliar o grau de sucesso nas funções comerciais (Abratt & Smythe, 1989; Bonner & Sprinkle, 2002; Sprinkle, 2000; Walker et al., 1977), outras pesquisas salientam a necessidade de incluir fatores ligados à MI como a liberdade, respeito, equilíbrio trabalho-família e estilo de vida para uma melhor avaliação desta condição (Does, 2015).

De salientar ainda que apesar da motivação fazer parte dos temas mais evidenciados na literatura de vendas e Gestão Comercial, no entender de Khusainova et al. (2018), é de extrema importância que este conhecimento se mantenha atual, de forma a poder auxiliar as organizações nos desafios novos e emergentes. Neste contexto, os autores defendem que há necessidade de novos estudos que avaliem o estado da arte e aprofundem o construto da motivação e dos fatores motivacionais na gestão de EC.

5. OS SISTEMAS DE RECOMPENSAS

5.1. Conceito e Importância

Um SR pode ser entendido como um mecanismo de controlo devidamente alinhado com a estratégia da organização, traduzido sob a forma de incentivo material e imaterial, que a empresa concede aos seus funcionários de forma a incrementar os níveis de motivação e produtividade (Camara, 2016).

No caso específico dos colaboradores que integram a EC de empresas descentralizadas, como é o caso em estudo, é comum a existência deste tipo de mecanismo, focado na melhoria do desempenho (Bonner & Sprinkle, 2002; Klein, 2017; Oyadomari et al., 2010) e normalmente vinculado ao pacote de remuneração oferecido pela empresa, onde se destaca a componente financeira, constituída pelo salário, comissões, bónus, participação nos lucros da empresa e outros benefícios de natureza material - SRF (Chiang & Birtch, 2006; Koetz et al., 2011; Mello, 2006).

A literatura é rica em estudos que demonstram o impacto das recompensas, nomeadamente as financeiras, no alcance da CM nas organizações (Baker et al., 1998; Bhuyan et al., 2020;

Feichter & Grabner, 2020; Ittner et al., 2001; Keathley-Herring, 2017; Klein, 2017; Muthusi, 2016; Oyadomari et al., 2010; Riedel et al., 1988; Rosa, 2012; Trentin, 2003). Todavia, a crescente necessidade em aprimorar estes conceitos, motivados pela mudança do paradigma empresarial onde os trabalhadores deixaram de ser vistos como objetos de produção e passaram a ser encarados como o principal capital da empresa, fez com que esta problemática ganhasse mais relevância (Feichter & Grabner, 2020; Oliveira et al., 2019; Bhuyan et al., 2020).

Apesar da temática estar longe de ser consensual, são diversos os investigadores que sugerem a compensação monetária como o principal fator motivacional de uma EC, seguido do critério de promoções no trabalho, por representar um potencial acréscimo salarial (Abratt & Smythe, 1989; Baker et al., 1998; Bonner & Sprinkle, 2002; Coughlan & Narasimhan, 1992; Riedel et al., 1988; Sprinkle, 2000). De acordo com Anthony e Govindarajan (2007), numa organização onde há a separação entre a propriedade e a gestão, devem existir incentivos financeiros para que os indivíduos se empenhem na concretização dos objetivos globais. Porém, é importante que esses incentivos sejam percebidos como justos por parte dos funcionários, caso contrário, o seu potencial motivacional será nulo ou eventualmente contraproducente (Anthony & Govindarajan, 2007; Aryee et al., 2015; Klein, 2017). Um aspeto a ser levado em conta, é que os gerentes irão tomar decisões consoante as metas a que a sua remuneração estiver vinculada (Oyadomari et al., 2010). Como tal, para além da vinculação das metas individuais às metas da organização, é importante incorporar os gerentes no processo em que estas são definidas, visto ter-se demonstrado que as empresas com melhores *performances* são aquelas cujas metas são definidas através de mecanismos que incluem parecer e negociação com os gestores em vez de ser impostas pelos acionistas (Muthusi, 2016).

Em contrapartida, há quem encare a definição da remuneração com base em objetivos como uma forma de destruição de valor e potencial fonte de comportamentos disfuncionais, sugerindo a criação de sistemas lineares de remuneração por desempenho em que a *performance* também seja medida de forma qualitativa (Jensen, 2003).

No entender de Anthony e Govindarajan (2007), uma organização poderá assegurar que possui um bom SR se através deste conseguir influenciar atitudes e comportamentos, alinhando os objetivos pessoais dos seus funcionários com os objetivos da empresa. Em

todo o caso, um SR bem delineado será determinante na captação de novos colaboradores e espelha o grau de atratividade de uma organização dentro do segmento em que opera (Júnior et al., 2013), permite, assim, chegar aos melhores profissionais, naturalmente mais exigentes e empenhados na sua *performance* (Bhuyan et al., 2020; Júnior et al., 2013; Klein, 2017; Muthusi, 2016).

Baker et al. (1998) referem que é importante que o plano de incentivos se mantenha constante ao longo do período para o qual foi desenvolvido, de forma a não provocar custos extraordinários para a organização ou potenciar sentimentos de desconfiança e desmotivação nas equipas. Já S. Kaplan e Henderson (2005) defendem que um plano de incentivos, à semelhança da estratégia da empresa, deve ser dinâmico o suficiente para acompanhar as necessidades emergentes das alterações do mercado e possível de ser rapidamente retificado sempre que sejam detetadas incorreções ou insuficiências estratégicas nos planos projetados.

De salientar que independentemente de existir um SR bem delineado e transversal a toda a organização, deve-se levar em conta a situação económica, política e social do país ou região onde é implementado, visto que estes indicadores afetam diretamente o desempenho das equipas comerciais que atuam no terreno, pelo que a definição e distribuição dos objetivos, alvos de controlo e avaliação, deverá estar alinhada com esta realidade (Demirbag et al., 2020; Prince et al., 2020).

5.2. Tipos de Recompensas

De uma forma geral, a literatura cataloga as recompensas como extrínsecas e intrínsecas ou financeiras e não financeiras (Bonner & Sprinkle, 2002; Camara, 2011; Chiang & Birtch, 2006; Menguc & Tansu Barker, 2003; Pullins, 2001).

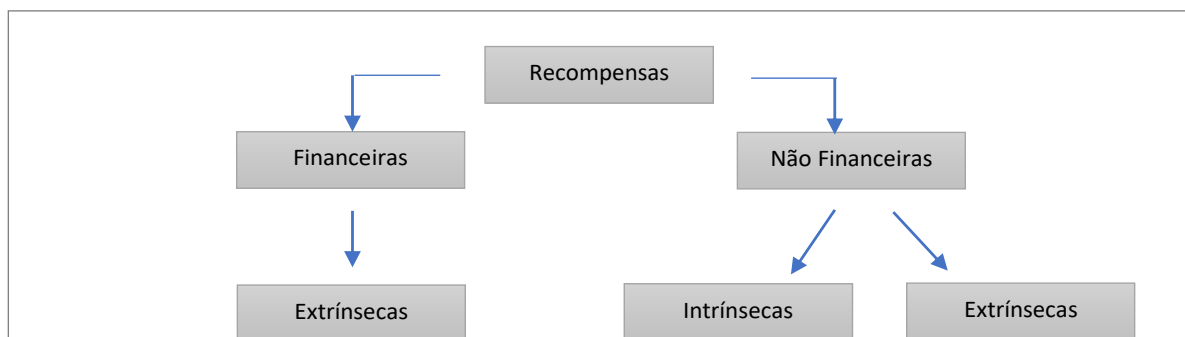
Camara (2011) refere que as recompensas extrínsecas dizem respeito às compensações quantificáveis e que envolvem gratificações com valor monetário, nomeadamente, a remuneração, que pode incluir uma componente fixa (salário, subsídio de alimentação e outros subsídios de carácter regular) e uma componente variável (incentivos, prémios, benefícios e símbolos de estatuto). As recompensas extrínsecas, baseadas em incentivos monetários, são referidas na literatura como um método capaz de melhorar o desempenho

dos funcionários (Bonner & Sprinkle, 2002; Sprinkle, 2000). Na área comercial, este tipo de recompensas é sugerido como uma forma eficaz de promover a motivação e a *performance* nas vendas (Abratt & Smythe, 1989; Chonko et al., 1992; Pullins, 2001).

As recompensas intrínsecas representam fatores de natureza imaterial e que proporcionam ao indivíduo o sentimento de realização profissional, nomeadamente, o estilo de gestão, o reconhecimento, o ambiente de trabalho, a autonomia e a possibilidade de progressão de carreira (Camara, 2011). Para Does (2015), fatores ligados ao estilo de gestão e ambiente de trabalho, nomeadamente, a ética no trabalho, integridade e humildade, são determinantes no sucesso de um gestor de vendas, acrescentando ainda a importância do equilíbrio entre trabalho e família.

Outros estudos combinam uma abordagem entre recompensas extrínsecas e intrínsecas com recompensas financeiras e não financeiras, denominada como Taxonomia de Recompensas de Chiang e Birtch (Chiang & Birtch, 2006), conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2. Taxonomia de Recompensas de Chiang e Birtch



Nota. Adaptado de Chiang e Birtch (2006). Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2006). An empirical examination of reward preferences within and across national settings. *Management International Review*, 46(5), 573–596. <https://doi.org/10.1007/s11575-006-0116-4>.

Neste caso, as recompensas financeiras são consideradas como extrínsecas, por terem origem em fatores externos ao indivíduo e serem de natureza monetária, sendo representadas por benefícios diretos que podem ser fixos (salário base e aumento salarial anual) ou variáveis (planos de incentivo por desempenho individual ou de equipa) e benefícios indiretos resultantes de regalias fornecidas pela empresa e de acordos coletivos de trabalho, como o Seguro de saúde, plano de pensões, creche na empresa e bolsas de estudos para filhos (Chiang & Birtch, 2006).

Quanto às recompensas não financeiras, os mesmos autores as classificam como intrínsecas ou extrínsecas. As recompensas não financeiras intrínsecas estão relacionadas com a satisfação e o bem-estar psicológico do colaborador, resultante da possibilidade de executar tarefas que lhe permitam pôr em prática as suas aptidões e desenvolver o seu sentido de autonomia e competência (Chiang & Birtch, 2006). As recompensas não financeiras extrínsecas estão relacionadas com fatores externos disponibilizados pela empresa para promover o bom desempenho do colaborador, onde se inclui as oportunidades de carreira, status, estilo de gestão, participação na tomada de decisão, reconhecimento, recursos adequados à execução do trabalho, formação e desenvolvimento profissional (Chiang & Birtch, 2006).

O grande dilema para as organizações segundo Kanungo e Mendonca (1988) é perceber que tipo de recompensa deverá ser atribuída aos funcionários de forma a torná-los efetivamente produtivos. Neste contexto, os autores garantem que proporcionar recompensas intrínsecas através de um estilo de gestão adequado e dando maior grau de responsabilização e autonomia, fará com que os colaboradores se sintam mais motivados, para além de garantir soluções de gestão mais adequadas e menos onerosas. Já Bhuyan et al. (2020), com base no estudo sobre a relação entre a remuneração e o desempenho em empresas do setor de Seguros, defendem que as recompensas extrínsecas, expressas em salários, bónus e ações, são determinantes para a *performance* corporativa. Neste domínio, Camara (2016) salienta a importância de garantir que as recompensas sejam competitivas face aos valores praticados no mercado, o que implicará a captação e retenção dos melhores colaboradores (Bhuyan et al., 2020; Júnior et al., 2013; Klein, 2017; Muthusi, 2016).

Esta dicotomia entre recompensas e desempenho tem sido alvo de diferentes análises por parte da academia e das próprias organizações. Se a nível da literatura a visão não é consensual (Camara, 2016; Kanungo & Mendonca, 1988; Mottaz, 1985; Ogunnaike et al., 2014), a nível empresarial verifica-se um grande esforço no desenvolvimento de novas práticas e formas de recompensa que promovam a satisfação do colaborador e a cultura de alta *performance*, com conseqüente redução nos índices de rotatividade de pessoal e com grande impacto na rentabilidade, valor de mercado, produtividade e crescimento das empresas (*Fortune 100 Best Companies to Work For 2020*, 2020; Mota & Cordeiro, 2016).

6. A CONGRUÊNCIA DE METAS, A TEORIA DA AGÊNCIA E O SISTEMA DE RECOMPENSAS

Apesar da indiscutível importância da existência de uma boa estratégia, o certo é que esta, *per se*, não garante o sucesso de uma organização (R. Kaplan & Norton, 2001). Isto porque existe um risco relativo associado à sua implementação, que muito tem a ver com a complexidade na integração dos objetivos da empresa onde, em muitos casos, não existe congruência entre os propósitos dos funcionários e os da organização, conduzindo a problemas de agência (Wiggers et al., 2018; Yamoah, 2014).

São diversos os autores que têm procurado encontrar uma ligação entre a remuneração dos gestores e a CM, potenciando novos conhecimentos em relação à TA (Bhuyan et al., 2020; Bosse & Phillips, 2016; Bouillon et al., 2006; Ittner et al., 2001; Wiggers et al., 2018). Neste sentido, a literatura revela que nem sempre os incentivos monetários conduzem à congruência entre os objetivos organizacionais e pessoais, e que a CM não depende apenas da seleção de medidas de desempenho e incentivos para impedir ineficiências e riscos morais, sendo que a CM baseada na aceitação da estratégia e incentivos de reforço pode resultar em modelos de CG menos onerosos e mais eficazes (Bouillon et al., 2006; Brito & Magalhães, 2019; Wiggers et al., 2018).

Estudos mais recentes asseguram que os SR não são na sua essência prejudiciais ou benéficos, uma vez que o efeito que os incentivos podem ter no desempenho e comportamento dos colaboradores depende da forma de como estes são desenhados e implementados (Feichter & Grabner, 2020). Neste contexto, e numa era em que tanto se procura a TQM¹⁵, torna-se necessário que as organizações repensem o *design* e implementação dos seus SR, vinculando a recompensa à qualidade dos resultados (Hoque, 2003; Wei et al., 2019).

Os mecanismos de CG deverão, assim, ser multidimensionais, traduzindo o espírito de alta qualidade da organização e a preocupação com a adequação dos níveis de congruência

¹⁵ TQM - *Total Quality Management*: gestão de alta qualidade que visa a melhoria contínua dos produtos e serviços, no intuito de promover o valor, a satisfação dos clientes e a obtenção de vantagem competitiva face à concorrência (Mehralian et al., 2017).

pessoa-organização (P – O *fit*)¹⁶, o que permitirá uma implementação mais eficaz das políticas da empresa e o alcance de resultados esperados (Kim et al., 2013; Wei et al., 2019). Quando os colaboradores perceberem o quanto podem ser recompensados pela consecução de resultados por meio do trabalho de alta qualidade, o objetivo entre estes e a empresa será comum (Hoque, 2003). Mas, para que isto aconteça, será necessário que a empresa opte pela descentralização controlada da capacidade de decisão e pelo ajuste dos seus sistemas de controlo e compensação (Wruck & Jensen, 1994).

7. A TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO E A TEORIA DA AGÊNCIA NA CONGRUÊNCIA DE METAS

7.1. A Teoria da Autodeterminação

A Teoria da Autodeterminação ou *Self-Determination Theory* – (SDT) é uma macroteoria sobre a motivação humana desenvolvida por Edward Deci e Richard Ryan com o objetivo de analisar a natureza da motivação e distinguir os fatores que no contexto psicossocial, interferem no comportamento intrinsecamente motivado (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000).

Aprofundada ao longo de 35 anos pelos autores e a equipa de investigadores do *Center for SDT*, conta atualmente com seis sub-teorias: teoria da avaliação cognitiva; teoria da integração organísmica; teoria das necessidades psicológicas básicas; teoria das orientações de causalidade; teoria do conteúdo do objetivo; e teoria da motivação baseada nos relacionamentos (<https://selfdeterminationtheory.org/>).

Apesar desta subdivisão, utilizada por alguns autores para justificar a direção das suas pesquisas (Cadwallader et al., 2010; Mallin & Pullins, 2009; Miao et al., 2007; Miao & Evans, 2012), estudos empíricos mais recentes optam pela análise da SDT como um todo,

¹⁶ *P-O fit - Person-Organization fit*: traduz o nível de congruência entre os valores do indivíduo e os da organização (Boon & Biron, 2016).

destacando os aspetos relacionados com as necessidades psicológicas básicas¹⁷ (Gagné et al., 2020; Hohenberg & Homburg, 2016; Shulga & Busser, 2020; Slemp et al., 2021).

Amplamente utilizada pela comunidade científica para o estudo da motivação como instigador do comportamento humano (Al-Jubari et al., 2019; Aydın & Michou, 2020; Chakrabarty, 2020; Gagné et al., 2020; Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2020; Shulga & Busser, 2020; Tsai et al., 2021) a SDT também é sugerida por vários autores (Broeck et al., 2010; Chakrabarty, 2020; Gagné et al., 2020; Gagné & Forest, 2008; Khusainova et al., 2018) como o modelo que ajuda a perceber a dinâmica motivacional do complexo capital humano que compõem as atuais organizações, oferecendo uma conceptualização multidimensional da mesma.

Segundo esta teoria, existem três necessidades básicas para o crescimento psicológico contínuo e bem-estar individual que, ao serem colmatadas, conduzem à MI e a autodeterminação do indivíduo. A saber: a *autonomia*, traduzida pela necessidade de gerir o próprio comportamento e ter independência em relação às escolhas; a *competência*, pela necessidade de se sentir capaz e efetivo face às tarefas e desafios estabelecidos; e o *relacionamento*, pela necessidade de sentido de pertença em relação aos colegas e de valorização das hierarquias (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000, 2006).

Para a SDT, a qualidade da motivação é mais importante do que a quantidade e a maior qualidade da motivação é intrínseca (Ryan & Deci, 2000). Porém, existem dois tipos de motivação que levam os indivíduos à ação (Dotter & Johnson, 2020): a ME, que assenta em fatores externos, sejam eles materiais ou sociais (Al-Jubari et al., 2019; Miao et al., 2007; Ryan & Deci, 2000); e a MI, que assenta nos referidos sentimentos de autonomia, competência e vínculo social (Bastari et al., 2020; Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000, 2020).

A MI e a ME formam um *continuum* que pode ser observado na Tabela 5 e que vai desde a ausência de motivação (amotivação) até à MI, passando por vários tipos de ME (Deci & Ryan, 1985; Gagné & Forest, 2008; Ryan & Deci, 2000).

¹⁷ A atualidade, a abrangência e a pertinência dos aspetos analisados nestas últimas evidências empíricas, justificam a opção pelo mesmo critério de abordagem, uma vez que também são considerados pelo investigador, como relevantes para o presente estudo.

Os diversos tipos de motivação dependem de um processo denominado de *internalização*, que envolve a introjeção e integração das regras externas, isto é, enquanto o indivíduo não se sentir motivado para adotar os comportamentos definidos pela organização, o sistema de regras não será internalizado (Gagné & Forest, 2008; Ryan & Deci, 2000). Se o comportamento tiver por base o recebimento de uma recompensa ou evitar uma punição, estaremos perante a *ME externa*, que traduz a forma mais controlada de regulação comportamental, onde a motivação depende da constante presença de reforço externo e monitorização (Gagné & Deci, 2005; Gagné & Forest, 2008; Ryan & Deci, 2000). Se as regras forem internalizadas, por introjeção, executando as ações necessárias, mas apenas para evitar sentimentos negativos como a culpa ou ansiedade, estaremos perante a *ME introjetada* (Gagné & Forest, 2008; Ryan & Deci, 2000). Caso o indivíduo entenda que a ação lhe poderá ser conveniente, havendo uma identificação temporária entre a ação e o objetivo pessoal, ainda que não goste totalmente de a executar, tratar-se-á, segundo os mesmos autores, de *ME identificada*. Se em contrapartida, existir um alinhamento entre as necessidades e os valores do indivíduo com a ação, mesmo que esta não lhe provoque grande satisfação, estaremos perante a *ME por integração* (Gagné & Forest, 2008; Ryan & Deci, 2000). Caso as ações sejam motivadas por necessidades intrínsecas de autonomia, competência e relacionamento, estaremos perante MI, que representa o fim deste processo *continuum* e traduz o que pode ser denominado como comportamento autodeterminado (Gagné & Forest, 2008; Ryan & Deci, 2000).

Tabela 5. *Continuum de Motivação - Teoria da Autodeterminação*

AMOTIVAÇÃO	MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA				MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA
	REGULAÇÃO EXTERNA	REGULAÇÃO INTROJETADA	REGULAÇÃO IDENTIFICADA	REGULAÇÃO INTEGRADA	
Ausência de motivação.	Motivação Controlada.	Motivação Moderadamente Controlada.	Motivação Moderadamente Autônoma.	Motivação Autônoma.	Motivação Autônoma Inerente.
Sem intenção de ação, mesmo que seja passiva.	O indivíduo age por contingências de recompensa ou punição.	O indivíduo age por contingências de ego/autoestima.	O indivíduo age pela importância dos objetivos, valores e regulamentos.	O indivíduo age por sentir compatibilidade em relação aos objetivos, valores e regulamentos.	O indivíduo age pelo interesse e prazer na tarefa.

Nota. Adaptado de Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>.

À semelhança do que acontece em termos pessoais, a *performance* do Comercial pode ser influenciada tanto pela ME como pela MI (Dotter & Johnson, 2020; Mallin et al., 2017; Mallin & Pullins, 2009; Mallin & Ragland, 2017; Miao et al., 2007; Pullins, 2001).

A MI é a forma mais autónoma e autodeterminada de motivação e as formas autodeterminadas de motivação aumentam o desempenho dos colaboradores (Gagné et al., 2020; Gagné & Deci, 2005; Slemp et al., 2021).

Com níveis elevados de autonomia, competência e prazer da tarefa, os indivíduos irão internalizar as metas mais relevantes, uma vez que serão encaradas como valiosas e pessoalmente importantes, da mesma forma que tenderão a reagir ao relacionamento (e.g. reconhecimento dos colegas), por contribuir para o seu bem-estar psicológico (Gagné & Forest, 2008; Ryan & Deci, 2000, 2017).

Não obstante a SDT ser amplamente utilizada para o estudo de aspetos comportamentais ligados ao setor da educação e da saúde (Al-Jubari et al., 2019; Aydın & Michou, 2020; Ryan & Deci, 1985, 2000, 2020; Tsai et al., 2021), outros autores reconhecem a sua utilidade na análise dos fatores que interferem com a motivação em contexto organizacional (Aryee et al., 2015; Chakrabarty, 2020; Hohenberg & Homburg, 2016; Khusainova et al., 2018; Mallin & Pullins, 2009; Pullins, 2001).

Neste domínio e, de acordo com a Tabela 6, vários autores (Aryee et al., 2015; Güntert, 2014; Hohenberg & Homburg, 2016; Kuvaas et al., 2016; Mallin & Pullins, 2009), concluíram que tanto a motivação como a *performance* comercial: estão intimamente ligadas à satisfação das necessidades psicológicas básicas de *autonomia, competência e relacionamento*; podem ser potenciadas através de recompensas intrínsecas e critérios como a justiça e a confiança na organização; e níveis elevados de motivação autónoma impactam diretamente na satisfação e no relacionamento, diminuindo a intenção de rotatividade.

A aplicação prática da teoria também mostrou a preocupação das organizações comerciais em adaptar as suas estruturas de remuneração (Pullins, 2001), levando em conta que tanto

o SRF (ME) como a autonomia (MI) promovem o intraempreendedorismo¹⁸ (Chakrabarty, 2020).

Salienta-se, ainda, a escassez de estudos que analisam o construto da motivação em organizações comerciais e a necessidade de novos contributos que permitam manter a temática atual, de forma a auxiliar as organizações e os seus executivos nos novos e emergentes desafios da área comercial (Khusainova et al., 2018).

¹⁸ Termo utilizado para descrever o comportamento empreendedor dentro da organização (Feldmann & Teuteberg, 2019).

Tabela 6. Revisão de Literatura - Teoria da Autodeterminação

ESTUDO	PAÍS – AMOSTRA - METODOLOGIA	TEORIA - OBJECTIVO	PRINCIPAIS CONCLUSÕES	LIMITAÇÕES/SUGESTÕES
Pullins (2001)	País N.E. 19 gerentes de vendas (diversos setores de atividade). Entrevistas.	T. Autodeterminação. Objetivo: estabelecer uma relação entre remuneração, motivação e resultado das vendas.	1. A remuneração e o ambiente nas vendas influenciam a MI. 2. As empresas estão a alterar as suas estruturas de remuneração da FV.	Limitações: amostra pequena atendendo ao número de setores envolvidos no estudo. Sugestões: são necessários mais estudos que confirmem estas conclusões e que aprofundem a temática.
Mallin e Pullins (2009)	EUA. 275 vendedores <i>business-to-business</i> (diversos setores). Questionários.	T. Autodeterminação (Avaliação Cognitiva). Objetivo: testar a teoria num ambiente de vendas de relacionamento.	O sentimento de qualidade de serviço aumenta a MI do vendedor, porque promove sentimento de autorrealização e em consequência, a sua autodeterminação.	Limitações: 1. Aspectos de diferença de gênero não foram considerados no estudo onde mulheres provaram ter mais MI do que os homens. Sugestões: são necessárias mais pesquisas que abordem a temática nas vendas.
Güntert, (2014)	Suíça. 201 Funcionários do setor segurador. Questionário.	T. Autodeterminação. Objetivo: analisar a MI e ME em contexto de trabalho.	1. Ambos os tipos de motivação impactam na <i>performance</i> . 2. Indicadores como: apoio à Autonomia e compreensão da estratégia da organização, promovem a CM.	Sugestões: 1. Futuros estudos devem abordar a CM entre funcionários e a empresa como um todo. 2. Pesquisas futuras podem combinar a SDT com outras abordagens alternativas.
Aryee et al. (2015)	China. 453 Superiores e subordinados de 4 organizações do setor dos serviços Questionários.	T. Autodeterminação e T. Troca Social. Objetivo: analisar de que forma a justiça geral influencia o desempenho para o trabalho.	1. A satisfação das necessidades psicológicas básicas facilita a CM. 2. A MI integra necessidades de justiça e confiança na organização. 3. Através da SDT conseguiu-se encontrar uma relação lógica entre a satisfação de necessidades de justiça e confiança com o desempenho no trabalho.	Limitações e sugestões: 1. Estudo efetuado na China, em contexto cultural muito específico. Pesquisas futuras devem obter dados de outros contextos para verificar a generalização de resultados. 2. Pesquisas futuras devem propor modelos integrativos para captar a complexidade dos processos que ligam a justiça ao desempenho.
Hohenberg e Homburg (2016)	4 Continentes e 38 países. Setor das vendas. Questionários.	T. Autodeterminação. Objetivo: como motivar a FV para a comercialização de produtos de inovação, num contexto multicultural global.	1. Os sistemas de controlo utilizados no setor das vendas devem assentar em necessidades básicas de competência, relacionamento e autonomia.	Sugestões: são necessários estudos que abordem a motivação da FV, considerando as necessidades psicológicas básicas previstas na SDT.
Kuvaas et al., (2016)	Noruega. 643 Funcionários de Companhia de Seguros.	T. Autodeterminação e T. Clássicas de Instrumentalidade (motivação). Objetivo: analisar a relação entre remuneração, motivação e esforço no trabalho.	Alto índice de motivação autónoma impacta diretamente na satisfação, no esforço e relacionamento, diminuindo ainda a intenção de rotatividade.	Limitações e sugestões: não foram investigadas as necessidades de autonomia, competência e relacionamento previstas na SDT. Sugere-se que futuras pesquisas investiguem estas variáveis.
Khusainova et al., (2018)	N.E. Revisão de Literatura.	T. Autodeterminação, T. Expectativa, T. Atribuição.	1. Existe uma carência de estudos que abordem o construto da motivação em organizações comerciais. 2. Os líderes das organizações comerciais devem perceber os diferentes tipos de motivação e aproveitar o seu potencial para aumentar resultados.	Sugestões: 1. Existe escassez de conhecimento em relação aos fatores que promovem ou condicionam a motivação na FV. 2. Urgem novos trabalhos que abordem a temática para a manter atual e poder ajudar as organizações a enfrentar os desafios novos e emergentes da área comercial.
Chakrabarty (2020)	N.E.	T. Autodeterminação e T. Focada no Relacionamento. Objetivo: 1. Enfatizar o papel que os sistemas de remuneração têm no incentivo e na ação empreendedora. 2. Analisar o empreendedorismo coletivo através do entrosamento de ambas as teorias.	1. De acordo com a SDT os sistemas de compensação atuam como motivadores extrínsecos e a autonomia como motivador intrínseco. 2. A combinação de SRF com a necessidade intrínseca de autonomia <i>versus</i> o grau de relacionamento entre membros determina o tipo de relacionamento escolhido para o intraempreendedorismo.	N.E.

Nota. Elaboração própria.

7.2. Relação da Teoria da Autodeterminação com a Teoria da Agência na Congruência de Metas

Apesar da existência de estudos acadêmicos que se baseiam na TA (Bhuyan et al., 2020; Bricker & Chandar, 1998; Kren & Tyson, 2009; Panda & Leepsa, 2017) ou na SDT (Hohenberg & Homburg, 2016; Mallin et al., 2017; Mallin & Ragland, 2017; Shulga & Busser, 2020) para dar resposta às diferentes necessidades de alinhamento estratégico organizacional, evidenciando o SR como parte integrante deste processo, certo é que são poucos os que cruzam ambas as teorias com vista a aferir novos contributos que ajudem a promover a motivação autónoma para o trabalho e a CM.

Todavia e, conforme se pode observar na Tabela 7, existem alguns autores que percebendo a controvérsia substanciada por evidências empíricas em relação ao impacto negativo que o SRF pode ter na MI (Deci et al., 1999; Osterloh & Frey, 2000; Ryan & Deci, 2000), procuraram indagar a temática que até aqui demonstra estar pouco explorada.

Neste contexto, Kunz e Pfaff (2002), no seu extenso trabalho de revisão de literatura, com o objetivo de avaliar os potenciais custos ocultos da recompensa e a eventual necessidade de incorporar o construto da MI na TA, chegaram a duas importantes conclusões: i) os custos ocultos da recompensa efetivamente existem e são em muito justificados pela assimetria da informação (Jensen & Meckling, 1976; Lambert, 2001) e pela aversão ao risco (Lambert, 2001); ii) as evidências encontradas sobre os eventuais efeitos de enfraquecimento que o SRF pode ter na MI, não podem ser interpretadas como contraditórias à TA. Desta forma, os autores preconizam que a TA representa um poderoso contributo para a gestão organizacional, que o SRF tem um papel crucial para o controlo e alinhamento de interesses e que as recompensas aumentarão a MI, se forem administradas num contexto de apoio à autonomia. Apesar dos autores não defenderem a inclusão direta do construto da MI na TA, reconhecem a importância de incluir conhecimento de cariz motivacional de forma a maximizar a sua utilidade.

Gagné e Forest (2008), preconizam que a SDT tem sido apenas utilizada para entender o comportamento organizacional, apesar do seu enorme potencial na análise de processos e consolidação de resultados. No estudo elaborado pelos autores, com vista a dar resposta às críticas de Lawler (1999) que refere que os defensores da MI têm tradicionalmente julgado

o pagamento de incentivos sem fornecer uma alternativa clara às organizações, foram apresentadas sugestões para auxiliar as empresas na escolha do melhor SR e/ou no desenvolvimento de novos protótipos que promovam e mantenham a motivação autónoma. Em concordância com a visão de Frey e Osterloh (2005), os autores consideram que a TA se baseia apenas no conceito de ME e que o pagamento de incentivos não conduz, *per se*, à CM. Gagné e Forest (2008), salientam ainda que, por haver uma elevada dependência dos estudos sobre sistemas de compensação em relação à TA, têm-se negligenciado aspetos ligados à saúde mental dos colaboradores, passíveis de serem analisados através das teorias de motivação, cujo foco está na satisfação das necessidades psicológicas. O elevado custo que este tipo de problemas pode acarretar para as organizações é um aspeto que, segundo os autores, urge ser estudado. Neste contexto, a literatura sobre bem-estar subjetivo e riqueza financeira têm demonstrado que, uma vez atendidas às necessidades fisiológicas, adicionar riqueza não promoverá significativamente o bem-estar subjetivo (Diener & Biswas-Diener, 2002; Diener & Seligman, 2004). Possivelmente porque a riqueza material não tem grande impacto sobre a satisfação das necessidades psicológicas (Gagné & Forest, 2008).

Dotter e Johnson (2020) sugerem que a TA e a SDT podem ser combinadas de forma a encontrar novos contributos que impulsionem o alinhamento de interesses em organizações comerciais e destacam indicadores subjacentes a ambas as teorias como o reconhecimento, a imagem, os incentivos e a monitorização, como sendo fulcrais para a conquista deste objetivo.

Tabela 7. Revisão de Literatura - Teoria da Agência e Teoria da Autodeterminação

ESTUDO	PAÍS/ AMOSTRA	TEORIA/OBJETIVO	PRINCIPAIS CONCLUSÕES
Kunz e Pfaf (2002)	N.E. Revisão de literatura.	TA e SDT (Avaliação Cognitiva). Objetivo: avaliar os custos ocultos do SRF, e se a TA enfrenta uma necessidade urgente de incorporar o construto da MI.	1. Os custos ocultos do SRF existem (assimetria de informação e aversão ao risco). 2. As evidências encontradas sobre eventuais efeitos de enfraquecimento do SRF sobre a MI, não podem ser interpretadas como contraditórias à TA. 3. Se as recompensas financeiras forem administradas num contexto de apoio à autonomia, aumentam a MI.
Gagné e Forest (2008)	N.E. Revisão de literatura.	SDT e literatura sobre SRF (TA). Objetivo: propor um modelo de SR conciliando a visão da SDT e a literatura sobre SRF.	Sugestões para a criação ou alteração de modelos de SR que levem em conta variáveis que contribuam para a motivação autónoma para o trabalho.
Dotter e Johnson (2020)	EUA. 172 vendedores. Setor farmacêutico. Questionário.	TA e SDT. Objetivo: fornecer recomendações à gestão de vendas sobre as ações que podem ser desenvolvidas para incentivar a adesão às novas tecnologias.	Os construtos retirados da TA e da SDT permitem a construção de <i>insights</i> que promovem o alinhamento de interesses nas organizações comerciais.

Nota. Elaboração própria.

A satisfação das necessidades psicológicas de *autonomia*, *competência* e *relacionamento*, postuladas pela SDT, tem demonstrado ser importante no alcance da CM, favorecendo a aceitação e integração dos objetivos da organização (Chong et al., 2020; Gagné & Deci, 2005), o estabelecimento de metas realistas, mas desafiadoras (Gagné & Forest, 2008; Ryan & Deci, 2017) e a partilha de conhecimento e integração de novas experiências (Ryan & Deci, 2017).

Neste contexto, a relação da SDT com a TA na CM pode ser explicada na medida em que a SDT encara o SRF como motivador extrínseco e a satisfação das necessidades psicológicas básicas de *autonomia*, *competência* e *relacionamento*, como aspetos ligados à MI que, para além de promoverem a satisfação e a *performance*, competem para a CM (Chakrabarty, 2020; Gagné et al., 2020; Gagné & Deci, 2005; Gagné & Forest, 2008). A TA sugere, por seu turno, o SRF como um mecanismo de controlo destinado a mitigar os conflitos de agência e a promover a CM, potenciando ainda os níveis de satisfação e produtividade (Anthony & Govindarajan, 2007; Bhuyan et al., 2020; Bricker & Chandar, 1998; Filho, 2003; Kren & Tyson, 2009; Menguc & Tansu Barker, 2003; Neves, 2006; Panda & Leepsa, 2017). Apesar de diferentes formas de abordagem para explicar o contexto motivacional que conduz ao alinhamento de interesses, estas duas teorias aproximam-se pelos três objetivos que possuem em comum: incrementar a motivação; a produtividade; e a CM. Neste sentido, reforça-se a visão de Dotter e Johnson (2020), ao sugerir que os construtos retirados de ambas as teorias podem representar uma importante mais-valia, na medida em que contribuem para novas formas de aprofundar o conhecimento sobre a CM em organizações comerciais.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

1. AMOSTRA

Por forma a melhor compreender a dimensão das responsabilidades atribuídas aos líderes comerciais, alvo do presente estudo, a Tabela 8 identifica e contextualiza o papel das diferentes funções dentro de uma EC Seguradora.

Importa referir que a EC de uma Seguradora é definida pela Administração da Companhia e assenta em critérios de governação corporativa que obrigam a definição clara e objetiva da cadeia hierárquica de responsabilidades, de forma a observar uma adequada segregação de deveres ao nível de toda a estrutura organizacional, da gestão de riscos e do controlo interno (Norma Regulamentar do Instituto de Seguros de Portugal n.º 8/2009-R, 2009).

Tabela 8. *Funções da Estrutura Comercial Seguradora*

FUNÇÕES ENCONTRADAS NA EC SEGURADORA	
Assistentes de Clientes e de Balcão	Representam a base da EC interna da Seguradora. Podem efetuar a venda direta de Seguros e prestam apoio de carácter logístico e de retaguarda comercial, tão importante na asserção da capacidade de resposta ao nível processual. Neste patamar encontram-se, também, as Linhas de Assistência ao Mediador, que apesar de prestarem um serviço semelhante, não fazem parte da estrutura que se pretende observar neste estudo. Os Assistentes de Clientes e de Balcão encontram-se, normalmente, sob a supervisão direta do Gerente.
Gestores de Rede ou Técnicos Comerciais	Para além de serem responsáveis pelo apoio à rede de Mediadores, desenvolvem um papel crucial no atingir dos objetivos da empresa, sendo o “rosto” da organização junto dos Agentes e muitas vezes junto do consumidor final. O Gestor de Rede/Técnico Comercial desempenha um papel fulcral dentro da organização, uma vez que é capaz de influenciar diretamente os seus resultados, na medida em que se envolve na captação e manutenção do negócio, na aquisição de novos clientes e de novos Mediadores, assegurando que estes continuem a optar pela marca que representam, em detrimento de outras marcas do mercado. O Gestor de Rede/Técnico Comercial está normalmente sob a supervisão direta do Gerente.
Gerente	São responsáveis pela gestão administrativa, comercial e financeira da unidade de negócio que lhe está atribuída, normalmente constituída pelos Assistentes de Clientes/Balcão e Gestores de Rede/Técnicos Comerciais. O Gerente deve ainda assegurar o cumprimento dos seus objetivos através de uma distribuição clara e justa pelos Gestores de Rede/Técnicos Comerciais que, por sua vez, irão negociar com os Mediadores que fazem parte das suas equipas. Devem também garantir o cumprimento dos normativos da instituição, elaborar relatórios de gestão para posterior análise com a Coordenação Comercial, responsável direta pela sua supervisão, à exceção de algumas Seguradoras em que a supervisão dos Gerentes é efetuada pela Direção Comercial.
Coordenadores de Zona	Responsáveis pela gestão global da zona geográfica que lhes está afeta e pelo desempenho das equipas subjacentes, normalmente compostas por todos os Assistentes de Clientes/Balcão, Gestores de Rede/Técnicos Comerciais e Gerentes das unidades de negócio existentes na zona de atuação. À semelhança do que acontece com o resto da EC, o Coordenador de Zona deverá garantir o cumprimento dos seus objetivos através de uma justa distribuição junto das equipas subordinadas. O Coordenador de Zona encontra-se normalmente sob a supervisão direta do Diretor Comercial.
Diretores Comerciais	Respondem diretamente ao Conselho de Administração da Seguradora e são responsáveis pela gestão e desempenho global de toda a FV da empresa. Para além dos resultados comerciais, o Diretor Comercial também deve garantir resultados ao nível técnico e financeiro, assegurando a eficiência e a eficácia de todas as unidades de negócio.

Nota. Elaboração própria

Quanto à seleção dos entrevistados, foi adotada a técnica de amostragem não probabilística, por conveniência, levando em conta os critérios considerados relevantes para poder avançar no estudo em profundidade, tendo em conta o objetivo da investigação, sem pretender extrapolar para o universo as conclusões obtidas (Pardal & Lopes, 2011).

Atendendo à natureza exploratória da investigação e de acordo com o sugerido por Pardal e Correia (1995), pretende-se que a amostra incida sobre os sujeitos mais qualificados, com posição de destaque dentro da organização e detentores de informação relevante e privilegiada. Neste contexto, a análise incide sobre profissionais que exercem cargos de liderança comercial no setor segurador, nomeadamente, 4 Diretores Comerciais e 3 Coordenadores de Zona, representantes de 7 Seguradoras/Grupos Seguradores descentralizados, que fazem parte do ranking das 15 maiores Seguradoras/Grupos Seguradores portugueses em 2020, responsáveis por 69,2% do total da produção de Seguro direto em Portugal (ECO Seguros, 2021). Todos os participantes são, casualmente, do sexo masculino, têm uma idade média de 51 anos e são responsáveis pela direção/coordenação de toda a EC que lhes está subjacente, cuja dimensão pode ser observada na Tabela 9.

Tabela 9. *Caraterização da Amostra*

EC Subjacente	Diretor 1	Diretor 2	Diretor 3	Diretor 4	Coordenador 1	Coordenador 2	Coordenador 3
N.º de Assistentes de Clientes e de Balcão	13	9	8	14	9	9	8
N.º de Gestores de Rede ou Técnicos Comerciais	12	7	7	18	6	8	5
N.º de Gerentes	4	3	3	5	2	2	2
N.º de Coordenadores de Zona	2	1	1	2	0	0	0
Total de pessoas dentro da EC	31	20	19	39	17	19	15
Experiência na função (n.º de anos)	11	9	15	8	12	14	15
N.º de Mediadores assistidos nas suas equipas	530	390	400	600	320	380	310
Idade média dos participantes	51						
Sexo dos participantes	Masculino						

Nota. Elaboração própria.

Para além de líderes da EC Seguradora, estes profissionais são caracterizados por: i) estabelecer a ponte entre os Comerciais de terreno e a Administração da empresa; ii) entender a EC como um todo; iii) conhecer os pontos fortes e fracos das equipas e da organização; e iv) dominar os processos de comunicação interna.

Estes fatores contribuem, naturalmente, para uma maior riqueza da informação e para o desenvolvimento da temática em contexto organizacional, levando em conta o cargo que ocupam e a partilha de conhecimento que resulta da investigação.

2. RECOLHA DE DADOS

2.1. Instrumento de Recolha de Dados

Iniciado o processo de investigação, é necessário preparar os instrumentos de recolha de dados (Marconi & Lakatos, 2003). No caso específico do presente estudo, recorreu-se à construção de instrumentos orientados por técnicas de investigação qualitativa - a entrevista - por representar um instrumento de recolha de dados amplamente utilizado na investigação social e demonstrar ser o meio ideal para a recolha de informação em profundidade (Quivy & Campenhout, 1998). Optou-se ainda pela realização de entrevistas semiestruturadas, uma vez que permitem aprofundar temáticas que necessitam de maior explicação para serem compreendidas, possibilitando ao entrevistado, exprimir a sua opinião livremente e, ao entrevistador, recolher uma maior abrangência de dados, sem perder o foco de uma temática que se revela algo complexa (Pardal & Correia, 1995; Prodanov & Freitas, 2013).

2.2. Processo de Recolha de Dados

Por motivos legais, inerentes à proteção de dados e sigilo exigido pelos participantes, por imposição do Código de Ética e Conduta, não foi dada autorização para a identificação das Seguradoras nem dos entrevistados. De igual modo, foi solicitado para se não divulgar as idades, uma vez que se trata de um universo muito restrito no qual facilmente os elementos poderiam ser identificados. Optou-se, assim, por mencionar apenas a idade média dos participantes. Das 10 pessoas contactadas, confirmou-se a disponibilidade de 7.

Dada a situação pandémica vivenciada ao longo de todo o processo de investigação, 4 das entrevistas foram realizadas por videoconferência, mecanismo válido e sugerido por alguns investigadores como o ideal para a condução de entrevistas, uma vez que contribui para a cocriação de conhecimento entre os participantes, permite dar mais atenção à evolução dos aspetos metodológicos dentro do campo e contribui para índices elevados de relevância de conteúdo (Fischer et al., 2017; VanKooten, 2019).

De forma a orientar as entrevistas com rigor, foi elaborado um guião de entrevista (Anexo 1) com tópicos pré-definidos e de interesse para o estudo. Conforme pode ser observado na Tabela 10, o guião de entrevista foi construído a partir das questões de investigação, tendo por base os constructos da TA e da SDT, considerando aspetos cruciais analisados na revisão de literatura, como a motivação, tipos de motivação, recompensas e tipos de recompensas.

Tabela 10. *Contributo da Teoria da Agência e da Teoria da Autodeterminação na Elaboração da Entrevista*

QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO	TA	SDT	QUESTÃO DE ENTREVISTA
1. Quais são os principais conflitos de agência encontrados na EC Seguradora?	√		1) Na sua opinião, quais são os principais problemas que se verificam numa Estrutura Comercial Seguradora? (e.g. dificuldade na supervisão, na informação, na gestão dos interesses, ao nível da contratação, outros).
		√	2) Já identificou atitudes ou comportamentos incongruentes com a missão, visão e valores da empresa? Se sim, que motivos reconheceu como sendo responsáveis por essas ações?
2. Quais são os principais mecanismos utilizados pelas Seguradoras para mitigar os conflitos de agência?		√	3) Qual ou quais são os principais mecanismos utilizados pela empresa para fazer com que os Comerciais atuem em linha com os interesses da organização e atinjam os objetivos estabelecidos? (e.g. sistemas de recompensas, manual de delegação de competências, código de ética e conduta, participação nos lucros, outros).
3. Em que medida o SR contribui para a redução dos conflitos de agência e para promover a CM?		√	4) Quais destes mecanismos considera mais importantes para alinhar interesses Comercial-Organização? (Pode enunciar 3, por ordem de relevância).
	√	√	5) Que tipo de recompensas (financeiras e não financeiras) são determinantes para promover a motivação, a <i>performance</i> e o alinhamento de interesses Comercial-Organização?
4. Que fatores motivacionais são determinantes para o alcance da CM na EC do setor segurador?	√	√	6) Quais são os principais fatores que, no seu entender, levariam um Comercial a querer ou decidir sair da empresa?
		√	7) Considera que a delegação de competências atribuída aos Comerciais lhes confere a autonomia necessária para o domínio e gestão do negócio? Considera que a autonomia é importante para a função e o Comercial?
		√	8) É comum os Comerciais serem envolvidos no processo de definição de objetivos ou estes são definidos <i>top-down</i> ?
		√	9) Considera importante envolver os Comerciais neste processo. Porquê?
		√	10) Considera que o <i>modus operandi</i> definido para a função comercial promove condições para o desenvolvimento de competências como a inovação e a criatividade? Considera que trabalhar estas capacidades é importante para a motivação do Comercial?
		√	11) Peço-lhe, p.f., para selecionar (por ordem decrescente de importância) 3 conjuntos de aspetos que considere cruciais para a motivação e sucesso do Comercial, em prol dos objetivos da empresa: a) Rever-se no estilo de gestão e no ambiente de trabalho; b) Prazer na tarefa, sentir-se autónomo, competente e integrado na empresa; c) Sentir que os objetivos são definidos de forma justa e confiável; d) Ter um bom ordenado; e) Sentir que o seu posto de trabalho está seguro; ou f) Ser reconhecido pelas chefias, ter a possibilidade de ser promovido.
	√	√	12) Se lhe fosse permitido pela Administração da Seguradora, propunha algum tipo de alteração ao sistema de recompensas, competências ou <i>modus-operandi</i> da função comercial, de forma a maximizar a motivação e o alinhamento de interesses? Se sim, que tipo de alterações e porquê?

Nota. Elaboração própria.

Todos os entrevistados foram contactados com antecedência, dando-lhes a conhecer o objetivo da entrevista e a importância do seu contributo para a temática em estudo. Todas as entrevistas foram dirigidas por um único entrevistador - o investigador -. A duração total de cada entrevista variou entre os 40 e 60 minutos, o que equivale a 50 minutos de duração média.

Procurou-se que as questões fossem as necessárias para abranger os objetivos propostos, evitando, porém, o excesso de perguntas que pudessem provocar exaustividade no entrevistado ou, de alguma forma, poder perder a vontade de expressar a sua opinião da forma mais aberta e profunda possível (Quivy & Campenhoudt, 1998). Ao longo de todas as entrevistas existiu o cuidado de manter uma linguagem corporal adequada e utilizar “expressões de reforço” para reconduzir o discurso em direção aos objetivos propostos (Quivy & Campenhoudt, 1998).

3. MODELO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de conteúdo é traduzida pelo conjunto de técnicas que permitem a descrição sistemática e objetiva do conteúdo de uma comunicação (Marconi & Lakatos, 2003). Para Alves (1991), as pesquisas qualitativas normalmente geram uma grande quantidade de dados que, para poderem ser compreendidos, necessitam de passar por este processo, considerado como um procedimento contínuo, complexo e não linear de redução, organização e interpretação.

A importância da análise de conteúdo na investigação social é cada vez maior, na medida em que oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de complexidade e profundidade, como é o caso das entrevistas (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Segundo Bardin (2016) a análise de conteúdo dá-se em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. De acordo com o autor, a pré-análise corresponde à fase da organização da informação recolhida, onde as ideias são sistematizadas de forma intuitiva, com vista a construir um plano de análise. Nesta fase, a leitura dos documentos é feita de forma “flutuante”, de forma a recolher as primeiras

orientações para melhor tratamento da informação (Bardin, 2016). A fase da exploração do material consiste na desagregação, codificação ou enumeração dos dados obtidos, em função dos preceitos previamente instituídos (Bardin, 2016). Por último, a fase de tratamento dos resultados, discutidos de forma que sejam significativos e válidos para a investigação. Nesta fase, é possível recorrer a procedimentos estatísticos que permitam a elaboração de grelhas de análise de conteúdo, diagramas ou outros modelos que coloquem em evidência a informação mais relevante, consequência da análise efetuada (Bardin, 2016).

Tendo em conta os critérios para análise de conteúdo na investigação qualitativa, após a realização das entrevistas, procedeu-se à transcrição individual e à elaboração de uma síntese para redução dos dados qualitativos, sumariando de forma clara e precisa as principais ideias dos entrevistados (Bardin, 2016; Marconi & Lakatos, 2003; Miles & Huberman, 1994). Este procedimento permitiu agrupar os dados por categorias de informação, coincidentes com os aspetos metodológicos que se pretenderam analisar e estruturar a informação de modo a torná-la simples, compreensível e apta para ser trabalhada (Bardin, 2016). De salientar que, tudo o que os entrevistados possam ter afirmado em relação a determinada categoria de informação, independentemente do momento em que a afirmação possa ter ocorrido, também foi incluído na análise, de forma a garantir o tratamento de todos os dados considerados pertinentes para a investigação (Bardin, 2016).

A cada uma das entrevistas/entrevistados foi atribuído um código composto por uma letra (que traduz o cargo exercido dentro da Seguradora. D = Diretor Comercial; C = Coordenador Comercial) e um número (que corresponde à ordem cronológica das entrevistas dentro de cada categoria).

A estrutura utilizada para a elaboração das entrevistas permitiu trabalhar a informação de forma sequencial e de acordo com os critérios considerados importantes para responder às questões de investigação. Assim, após ter-se procedido à transcrição e codificação de três das entrevistas, foi ensaiada uma primeira grelha de análise de conteúdo, destinada a dar resposta à primeira questão de investigação, contemplando diferentes categorias de informação que foram sendo abastecidas à medida que esta era trabalhada.

Ainda nesta fase, entendeu-se pertinente adaptar a grelha de análise de conteúdo por meio da inclusão de indicadores que promovessem a interação entre o material empírico, resultante da informação recolhida através dos entrevistados e a informação constante da Revisão de Literatura.

Percebendo-se que o *design* da estrutura implementada dava resposta aos critérios considerados relevantes para uma correta interpretação dos dados, decidiu-se replicar a mesma lógica para as restantes questões de investigação, incluindo progressivamente a informação obtida através das entrevistas e interligando o material empírico com a Revisão de Literatura, sempre que necessário.

Deste critério, resultou a elaboração de 4 grelhas de análise de conteúdo, destinadas a responder a cada uma das questões de investigação.

Atendendo ao objetivo, à metodologia utilizada e ao facto de as grelhas de análise de conteúdo serem trabalhadas em harmonia com cada uma das questões de investigação e incluírem toda a informação relevante para o estudo, optou-se por reduzir a escrito apenas duas das entrevistas efetuadas (Anexo B e C), com vista a melhor ilustrar o tratamento a que foram alvo. O critério para a seleção das entrevistas transcritas teve por base a identificação das EC de maior e menor dimensão, de forma a possibilitar a comparação de respostas em realidades mais afastadas.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

1. CONFLITOS DE AGÊNCIA ENCONTRADOS NA ESTRUTURA COMERCIAL SEGURADORA

Conforme pode ser observado na Tabela 11, quando questionados sobre os principais conflitos que dificultam o alinhamento de interesses na EC Seguradora, os entrevistados destacaram problemas como:

- Assimetria de informação:

Os entrevistados foram unânimes ao sugerir que o principal problema que dificulta o alinhamento de interesses na EC Seguradora assenta no facto de ambas as partes (Principal-Agente) não terem acesso à mesma informação, isto é, o Principal (superior hierárquico) depende da informação que o Agente (Comercial de terreno e/ou subordinado em relação à cadeia hierárquica) lhe possa transmitir, facto que pode conduzir a comportamentos oportunistas e a decisões estratégicas inadequadas (e.g. não obedecer a critérios de seriação na venda, com o intuito de cumprir os objetivos propostos ou ser detentor de informação errada aquando da seleção dos candidatos para a função comercial).

Exemplos deste tipo de problemas podem ser observados por meio das seguintes citações:

“Existem comportamentos menos éticos, muitas vezes associados com as hierarquias intermédias que, direta ou indiretamente os induzem, por causa da pressão para o cumprimento dos (muitos) objetivos. Claro que isto pode conduzir, entre outros aspetos corrosivos, à captação de clientes de risco para a Seguradora” (D3); “A pressão para o cumprimento de objetivos leva muitas vezes a um desvirtuar do compromisso” (C1); e “ Os problemas são vários e começam desde logo na seleção das pessoas para este tipo de funções, na falta de aptidão e motivação inata para o desempenho de funções comerciais” (D3).

Estes resultados são consistentes com a literatura, que destaca a assimetria de informação como um dos principais problemas encontrados em estruturas descentralizadas, aspetos

centrais às análises da TA (Arrow, 1985; Broadbent et al., 1996; Chen et al., 2007; Filho, 2003; Jensen & Meckling, 1976; Lambert, 2001; Marshall, 2009), que podem dar origem a comportamentos oportunistas, descritos como risco de seleção adversa (Arrow, 1985; Broadbent et al., 1996; Chen et al., 2007; Filho, 2003; Lambert, 2001; Marshall, 2009) e risco moral (Arrow, 1985; Broadbent et al., 1996; Filho, 2003; Lambert, 2001; Marshall, 2009).

- Dificuldade no alinhamento de interesses ou na congruência de metas

Não obstante a assimetria de informação representar um importante problema de agência, identificado por todos os entrevistados, certo é que não pode ser dissociado de um dos principais motivos que podem conduzir a este fenómeno e que está relacionado com a dificuldade no alinhamento de interesses, em muito justificada pela elevada quantidade de objetivos definidos pela empresa, pela falta de congruência entre os interesses do Comercial e da organização, relativamente aos critérios que definem o tipo de produto e *timing* da venda, ou ainda, pelo conflito de interesses interdepartamental, dado que cada departamento da Seguradora tem objetivos específicos para cumprir e nem sempre são congruentes com o todo. Por este motivo, a dificuldade no alinhamento de interesses foi referida por 86% dos entrevistados, como sendo um dos principais problemas de agência encontrados na EC Seguradora.

Neste contexto, os entrevistados consideram que:

"(...) nem sempre os objetivos são coerentes com a realidade macroeconómica e com as necessidades do Comercial" (C3); "Os objetivos estratégicos da Seguradora nem sempre coincidem com os objetivos dos Gestores Comerciais que, precisam de vender mais o produto A, para cumprimento dos seus objetivos pessoais, quando a Seguradora quer que se venda o produto B" (D1); e "(...) existe alguma competição e interesses opostos entre diferentes departamentos numa mesma Seguradora. Refiro-me aos conflitos de interesses entre a área comercial e a área de sinistros" (D1).

Com efeito, a literatura sobre a TA destaca o impacto que a divergência de interesses pode ter no desempenho global das organizações (Bhuyan et al., 2020; Bouillon et al., 2006; Broadbent et al., 1996; Jensen & Meckling, 1976), que podem ser exponenciados em modelos de agência mais complexos (Lambert, 2001), como é o caso das Seguradoras aqui observadas, nas quais a relação entre Agente-Principal pode ser encontrada sob diversos

contornos (Martinez, 1998), o que pode justificar o conflito de interesses interdepartamental.

Perante estes resultados, importa referir que o único entrevistado que não enfatizou o conflito ou dificuldade no alinhamento de interesses como um problema existente na EC Seguradora (D4), acredita que:

“Um estilo de liderança pautado pela confiança e onde se delega responsabilidades com exemplo, é a chave do sucesso que levará a que o trabalho individual seja em prol da equipa e de um objetivo comum”, afirmando ainda: “Em cada Estrutura Comercial que liderei tive sempre como claro que a aposta passa pela gestão das pessoas, onde todas são envolvidas, reconhecidas e tratadas por igual. Acredito que é na diferença de cada um que vamos encontrar a grandeza da Equipa”.

- Aversão ao risco

Problemas inerentes à aversão ao risco ou esforço também foram identificados por 29% dos entrevistados (D2 e C3), destacando-se o reparo do entrevistado C3:

“(…) quando por exemplo, o Comercial sabe que atingiu os mínimos necessários para o seu rendimento e não tenta ir mais além, o que prejudica os resultados globais da equipa”.

A análise ao discurso dos entrevistados permite estabelecer uma ligação aos estudos de Kunz e Pfaff (2002) e Lambert (2001), quando estes sugerem que os conflitos de agência assentam em pressupostos como a aversão ao risco ou esforço, estimando que o Agente só se esforçará para cumprir os objetivos, caso obtenha alguma recompensa pessoal, afastando-se assim, do comportamento corporativo.

- Prioridades temporais diferentes

Em relação a este ponto, 43% dos entrevistados (D1, D2 e C3) confirmaram problemas relacionados com prioridades temporais diferentes, na medida em que:

“O timing e os objetivos estratégicos da Seguradora nem sempre coincidem com os objetivos dos Gestores Comerciais” (D1) e “(…) existe falta de visão comercial a médio longo prazo” (D2).

De facto, as observações dos entrevistados são consistentes com os estudos de Lambert (2001) ao sugerir aspetos relacionados com a falta de alinhamento de interesses como a base para potenciais conflitos de agência, sendo claro que a divergência entre as prioridades, vontades e expectativas poderão levar à falta de entrega, desmotivação e até a saída do colaborador da empresa.

- Monitorização

Na ausência de respostas relativas à dificuldade de monitorização, no final de cada entrevista, de forma a não influenciar o parecer dos entrevistados, procurou-se identificar o motivo pelo qual este aspeto não foi reconhecido como um problema de agência, tendo ficado clara a visão de que o SCG adotado por cada empresa (Malmi & Brown, 2008), associado ao vasto conjunto de mecanismos e ferramentas utilizadas na monitorização (Tabela 12), constituíam instrumentos suficientes para assegurar o adequado controlo da função. Todavia, quando questionados:

“Já identificou atitudes ou comportamentos incongruentes com a missão, visão e valores da empresa?”

A totalidade dos entrevistados respondeu de forma afirmativa, referindo na sua maioria, tratar-se de atitudes e comportamentos associados à pressão para o cumprimento dos objetivos definidos pela organização. Como exemplo, destaca-se o entrevistado D1, ao responder:

“Infelizmente sim. Por ambição desmedida ou por necessidade. “Pela pressão para cumprir objetivos, de se concluir negócios e ganhar campanhas comerciais”

Estes dados permitem questionar até que ponto o SCG (Malmi & Brown, 2008) e a monitorização preconizada por Chen et al. (2007) são suficientes para garantir a CM no setor. Haverá necessidade de ajustar os SCG e/ou os mecanismos de monitorização? Ou haverá necessidade de olhar para outros fatores que incidam no comportamento e necessidades do Comercial, de forma a alinhar os interesses deste com os da organização? Facto é que, apesar das primeiras questões terem sido estrategicamente direcionadas no sentido de identificar os principais problemas de agência, nenhuma das respostas esteve dissociada dos fatores motivacionais, na medida em que todos os entrevistados abordaram

a motivação do Comercial como sendo crucial para o alinhamento de interesses e o sucesso deste tipo de organizações:

“(...) a motivação dos Comerciais é o maior problema e o maior desafio para nós” (D4).

Tabela 11. Grelha de Análise de Conteúdo 1 - Conflitos de Agência da Estrutura Comercial Seguradora

CITAÇÃO DO ENTREVISTADO	PROBLEMA DE AGÊNCIA IDENTIFICADO	REVISÃO DE LITERATURA	D1	D2	D3	D4	C1	C2	C3	TOTAL
“Pela pressão para cumprir objetivos, de se concluir negócios e ganhar campanhas comerciais” (D1); “Falta de rigor na análise das operações, o que pode conduzir à captação de clientes de risco” (D2); e “ Os problemas são vários e começam desde logo na seleção das pessoas, na falta de aptidão para o desempenho de funções comerciais. Muitas vezes, a opção por estas funções surge, por um lado, por circunstâncias associadas à extinção de outras funções, e por outro lado, aliado ainda a alguma atratividade pela sua remuneração” (D3).	Assimetria de Informação/Risco de Seleção Adversa	Arrow (1985); Broadbent et al. (1996); Chen et al. (2007); Filho (2003); Lambert (2001); Marshall (2009).	√	√	√	√	√	√	√	7
Comportamento menos éticos “Por ambição desmedida ou por necessidade” (D1); “Falta de compromisso empresarial, individualismo e facilitismo” (D2); e “Comportamentos menos éticos, muitas vezes associados e em linha com as hierarquias que, direta ou indiretamente assim o determinam, por causa da pressão para o cumprimento dos objetivos. Claro que isto pode conduzir, entre outros aspetos corrosivos, à captação de clientes de risco para a Seguradora” (D3).	Assimetria de Informação/Risco Moral	Arrow (1985); Broadbent et al. (1996); Filho (2003); Lambert (2001); Marshall (2009).	√	√	√	√	√	√	√	7
“(…) os objetivos estratégicos da Seguradora nem sempre coincidem com os objetivos dos Gestores Comerciais, que precisam de vender mais o produto A, para cumprimento dos seus objetivos pessoais, quando a Seguradora quer que se venda o produto B” (D1); “Existe alguma competição e interesses opostos entre diferentes departamentos numa mesma Seguradora. Refiro-me aos conflitos de interesses entre a área comercial e a área de sinistros ” (D1); e “(…) nem sempre os objetivos são coerentes com a realidade macroeconómica” (C3).	Conflito ou dificuldade no alinhamento de interesses/CM	Bhuyan et al. (2020) ; Bouillon et al. (2006); Broadbent et al. (1996); Jensen e Meckling (1976).	√	√	√		√	√	√	6
“Procura do resultado imediato, apenas, para garantir o seu rendimento” (D2); e “ (...) quando por exemplo, o Comercial sabe que atingiu os mínimos necessários para o seu rendimento e não tenta ir mais além, o que prejudica os resultados globais da equipa” (C3).	Aversão ao risco	Kunz e Pfaf (2002); Lambert (2001).		√					√	2
“Falta de visão comercial a médio longo prazo” (D2); e “O <i>timing</i> e os objetivos estratégicos da Seguradora nem sempre coincidem com os objetivos dos Gestores Comerciais” (D1).	Prioridades temporais diferentes	Lambert (2001).	√	√					√	3
---	Dificuldade na monitorização									0

Nota. Elaboração própria.

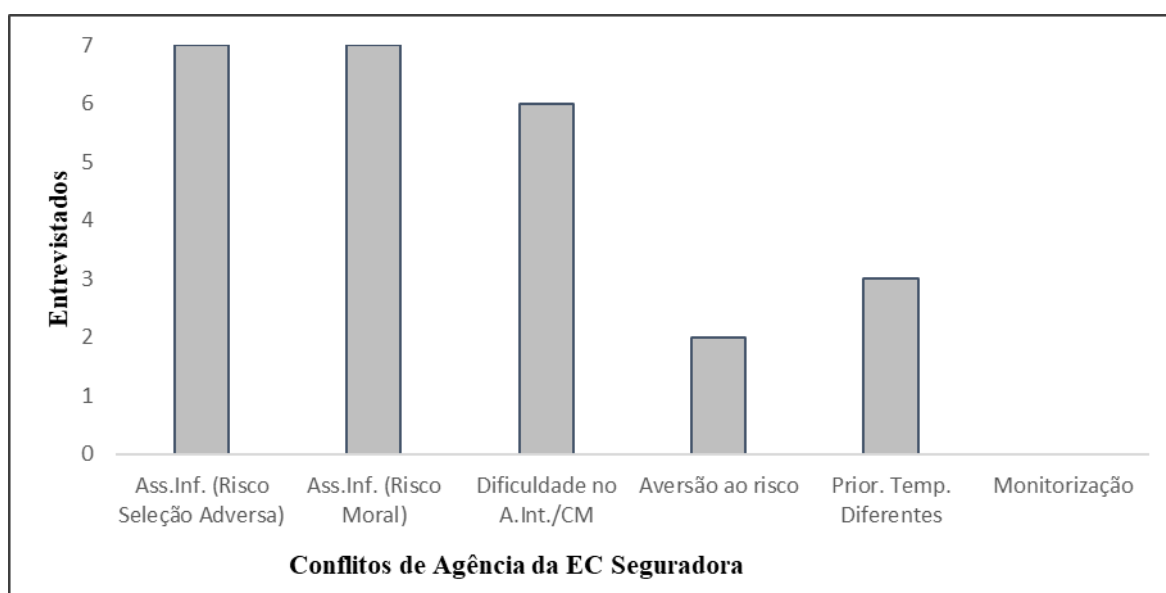
Em síntese e, conforme observado na Tabela 12 e Gráfico 1, constata-se que, à semelhança de diversos estudos encontrados na literatura (Arrow, 1985; Broadbent et al., 1996; Chen et al., 2007; Filho, 2003; Lambert, 2001; Marshall, 2009), os problemas de assimetria de informação, que conduzem ao risco moral e de seleção adversa, continuam a dominar o conjunto de preocupações deste tipo de indústria, onde as EC fazem parte. Porém, é necessário levar em conta aspectos relacionados com a falta de alinhamento de interesses como a base para potenciais conflitos de agência e conseqüente impacto na *performance* das organizações (Bhuyan et al., 2020; Bouillon et al., 2006; Broadbent et al., 1996; Jensen & Meckling, 1976), que potenciam outros problemas como aversão ao risco (Kunz & Pfaf, 2002; Lambert, 2001) e a presença de prioridades temporais diferentes (Lambert, 2001).

Tabela 12. Índices de Respostas à Questão de Investigação 1

GRELHA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO 1	Nº DE VEZES REFERENCIADO	% DE INCIDÊNCIA
Assimetria de Informação (Risco Seleção Adversa)	7	100
Assimetria de Informação (Risco Moral)	7	100
Dificuldade no Alinhamento de Interesses/CM	6	86
Aversão ao Risco	2	29
Prioridades Temporais Diferentes	3	43
Dificuldade na Monitorização	0	0

Nota. Elaboração própria.

Gráfico 1. Conflitos de Agência da Estrutura Comercial Seguradora



Nota. Elaboração própria.

2. MECANISMOS UTILIZADOS PELAS SEGURADORAS PARA MITIGAR OS CONFLITOS DE AGÊNCIA

No que concerne aos mecanismos utilizados pelas Seguradoras para mitigar os conflitos de agência, conseguiu-se apurar uma clara tendência de resposta, que pode ser observada na Tabela 13, sustentada pela existência de mecanismos de Governança, Risco e *Compliance* (GRC)¹⁹, instrumentos de controlo e compensação, e exigências transversais a todas as Seguradoras ligadas à vertente de conduta de mercado (Lei n.º 147/2015, de 09 de setembro, da Assembleia da República).

Neste contexto, 100% dos entrevistados confirmou a aplicação de mecanismos de GRC, destinados a garantir a transparência, a responsabilidade corporativa, a ética e o cumprimento das regulamentações em vigor: Código de Ética e Conduta, Manual de Delegação de Competências, mecanismos de Controlo Interno, Auditoria Interna, diversos Normativos Internos e *Compliance*. Adicionalmente, todos confirmaram a existência de um SRF, devidamente integrado no SCG da empresa, utilizado como instrumento para o controlo dos objetivos ao longo da cadeia hierárquica e através do qual são conhecidos os critérios de remuneração variável e outros benefícios materiais atribuídos à EC.

Como exemplo, cita-se o entrevistado D4, ao referir:

“É um misto entre mecanismos que incorporam regras e incentivos. Neste momento, os principais são o código de conduta, o manual de competências, auditorias, normativos internos e o próprio sistema de recompensas”.

Tabela 13. *Grelha de Análise de Conteúdo 2 - Mecanismos das Seguradoras para Mitigar os Conflitos de Agência*

MECANISMO	D1	D2	D3	D4	C1	C2	C3
Sistema de Recompensas Financeiro (SRF)	√	√	√	√	√	√	√
Código de Ética e Conduta (CEC)	√	√	√	√	√	√	√
Manual de Delegação de Competências (MDC)	√	√	√	√	√	√	√
Controlo Interno (CI) e Auditoria Interna (AI)	√	√	√	√	√	√	√
Normativos Internos (NI) e <i>Compliance</i>	√	√	√	√	√	√	√

Nota. Elaboração própria.

¹⁹ Governança, Risco e *Compliance* – GRC: abordagem holística que promove uma atuação ética, de acordo com os normativos internos, regulamentações externas e apetite ao risco de cada organização, através do alinhamento de processos, estratégia, tecnologia e pessoas (Racz et al., 2010).

Em suma e, conforme pode ser observado na Tabela 14, os principais mecanismos utilizados pelas Seguradoras para mitigar os conflitos de agência são: o SRF; Código de Ética e Conduta; Manual de Delegação de Competências; procedimentos de Controlo Interno e Auditoria Interna; Normativos Internos e *Compliance*.

Tabela 14. Índices de Respostas à Questão de Investigação 2

GRELHA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO 2	% DE INCIDÊNCIA
Sistema de Recompensas Financeiro (SRF)	} 100
Código de Ética e Conduta (CEC)	
Manual de Delegação de Competências (MDC)	
Controlo Interno (CI) e Auditoria Interna (AI)	
Normativos Internos (NI) e <i>Compliance</i>	

Nota. Elaboração própria.

Perante a análise destes dados e em consonância com a literatura, pode-se concluir que os SCG das Seguradoras são constituídos pelo conjunto interligado de instrumentos, rotinas e procedimentos, alinhados com a estratégia da organização, que funcionam como mecanismo de apoio à descentralização e monitorização, com o objetivo de influenciar atitudes e comportamentos, de forma a promover o trabalho individual e em equipa, o alinhamento de interesses e o alcance dos objetivos definidos pela empresa (Flamholtz, 1983; Flamholtz et al., 1985; Simões & Rodrigues, 2014; Simons, 1995). De salientar que pela dimensão, complexidade e exigência do próprio negócio, os SCG são analisados como um *package*, na medida em que interagem com outros sistemas de medida e têm em conta a multiplicidade de práticas utilizadas em simultâneo em cada organização (Malmi & Brown, 2008).

Deste *package* faz parte o SRF, utilizado como mecanismo de controlo e compensação devidamente alinhado com a estratégia de cada empresa, que tem por objetivo aumentar os níveis de motivação e produtividade (Camara, 2016; Oyadomari et al., 2010), e onde são definidos o conjunto de recompensas de cariz financeiro que são atribuídas ao colaborador em consonância com o seu desempenho (Chiang & Birtch, 2006; Koetz et al., 2011; Mello, 2006).

3. O SISTEMA DE RECOMPENSAS E A CONGRUÊNCIA DE METAS

De acordo com a Tabela 15 e respectiva representação gráfica (Gráfico 2), quando solicitados para escolher, entre os mecanismos existentes, os três considerados mais importantes para mitigar os problemas de agência e promover o alinhamento de interesses entre o Comercial e a organização, 100% dos entrevistados optaram por eleger, em primeiro lugar, o SRF, argumentando que:

“Os Comerciais querem ser recompensados e a empresa precisa de o fazer, se quiser obter deles determinados resultados e comportamentos” (C2); e

“(…) de outra maneira seria muito mais difícil para a empresa atingir os seus objetivos e manter os bons Comerciais” (D1).

Em segundo lugar, com 86% das preferências (D1, D3, D4, C1, C2 e C3), foi selecionado o Manual de Delegação de Competências, uma vez que é através dele

“(…) que o Comercial tem a noção exata das suas habilitações e obrigações, podendo saber, a qualquer momento, qual é o grau de autonomia perante a situação” (C3).

Em terceiro lugar, com 57% das preferências (D1, D3, D4 e C1), os procedimentos de Controlo Interno e de Auditoria Interna,

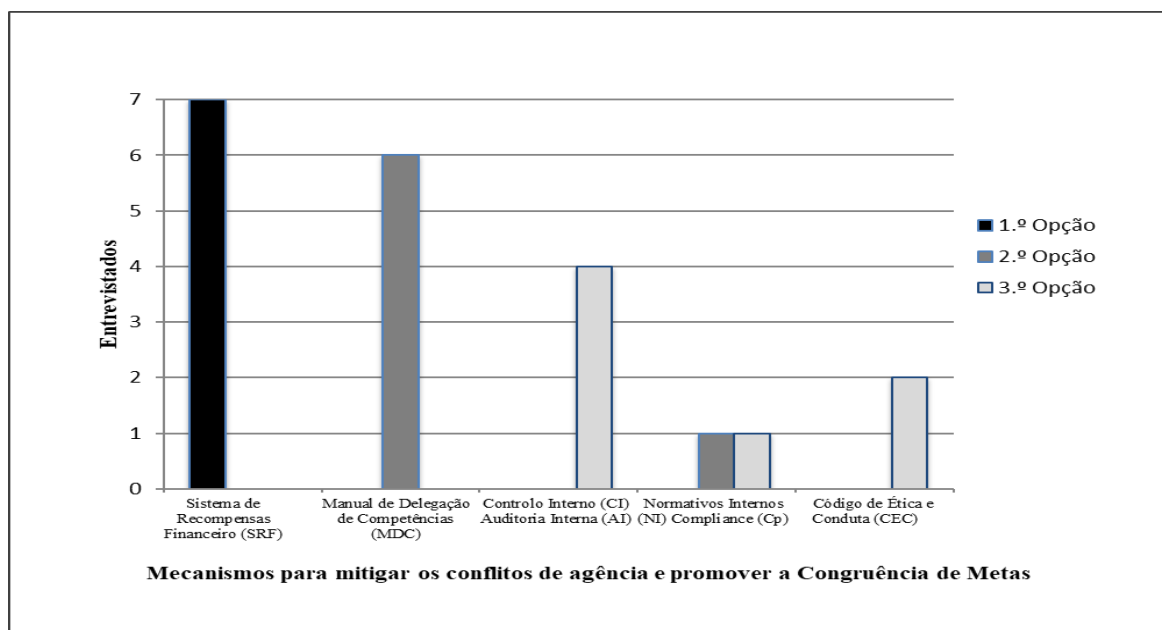
“(…) uma vez que confirmam o rigor das operações e fornecem segurança interna” (C1).

Tabela 15. *Grelha de Análise de Conteúdo 3 – Sistema de Recompensas como Mecanismo para Mitigar os Conflitos de Agência*

MECANISMOS	D1	D2	D3	D4	C1	C2	C3
1º escolha dos entrevistados	SRF	SRF	SRF	SRF	SRF	SRF	SRF
2º escolha dos entrevistados	MDC	NI/Cp	MDC	MDC	MDC	MDC	MDC
3º escolha dos entrevistados	CI/AI	CEC	CI/AI	CI/AI	CI/AI	NI/Cp	CEC

Nota. Elaboração própria. Critério de seriação: seleção de 3 mecanismos, por ordem decrescente de importância na opinião de cada entrevistado. (SRF: Sistema de Recompensas Financeiro; MDC: Manual de Delegação de Competências; CI/AI: Controlo Interno e Auditoria Interna; NI/Cp: Normativos Internos e *Compliance*; CEC: Código de Ética e Conduta).

Gráfico 2. Mecanismos para Mitigar os Conflitos de Agência e Promover a Congruência de Metas



Nota. Elaboração própria. Critério de seriação: n.º de escolhas de cada mecanismo. Pergunta de entrevista n.º 4. Grelha de análise de conteúdo 3.

Apesar de lhes reconhecerem toda a importância, tanto os Normativos Internos e *Compliance* que, foram a segunda opção do entrevistado D2 e a terceira do entrevistado C2, como o Código de Ética e Conduta, que representou as terceiras opções dos entrevistados D2 e C3, ocuparam os últimos lugares na escolha global dos entrevistados.

Em síntese e, conforme observado na Tabela 16, a análise destes dados permite concluir que, à luz dos Líderes Comerciais de EC Seguradoras, o SRF representa o mecanismo que mais contribui para a redução dos conflitos de agência e promover a CM. Não obstante, salientam a importância do mesmo estar interligado com os restantes sistemas de medida, controlo e monitorização, destacando o Manual de Delegação de Competências e os procedimentos de Controlo Interno e Auditoria Interna.

Tabela 16. Índices de Respostas à Questão de Investigação 3

GRELHA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO 3	% DE INCIDÊNCIA
SRF (Sistema de Recompensas Financeiro)	100
MDC (Manual de Delegação de Competências)	86
CI/AI (Controlo Interno/Auditoria Interna)	57

Nota. Elaboração própria

A análise destes dados confirma a importância do SRF como mecanismo de controle que contribui para mitigar os conflitos de agência e promover a CM. De referir que não se trata de um mecanismo isolado, uma vez que se encontra devidamente interligado a outros instrumentos de controle e de GRC que integram o *package* de SCG (Malmi & Brown, 2008).

Estes resultados são consistentes com a TA, que preconiza os mecanismos de controle e contratos de incentivos como forma de alinhar interesses entre Agente e Principal, ambos considerados seres egocêntricos e com interesse no processo (Bhuyan et al., 2020; Bricker & Chandar, 1998; Filho, 2003; Kren & Tyson, 2009; Neves, 2006; Panda & Leepsa, 2017). Como tal, o SRF representa um mecanismo que permite a redução dos conflitos de agência (Anthony & Govindarajan, 2007; Camara, 2016) e contribui para a CM (Oyadomari et al., 2010), podendo funcionar como instrumento de diagnóstico, de apoio à descentralização e à monitorização, ao longo da cadeia hierárquica (Simões & Rodrigues, 2014). Todavia, trata-se de um instrumento que não deve ser dissociado de outros sistemas de monitorização que permitam limitar potenciais ações contraproducentes por parte do Agente (Anthony & Govindarajan, 2007). Acrescenta-se que, o SRF utilizado pelas Seguradoras enquadra-se no conceito de recompensa extrínseca e representa a forma mais relevante de recompensa oferecida por este tipo de empresas, com destaque para a componente financeira (salário, aumento salarial, plano de incentivos financeiros e participação nos lucros da empresa) e outros benefícios de cariz financeiro/material (Chiang & Birtch, 2006; Koetz et al., 2011; Mello, 2006).

4. OS FATORES MOTIVACIONAIS E A CONGRUÊNCIA DE METAS

Com base na grelha de análise de conteúdo 4 (Tabela 18), foi possível identificar os fatores motivacionais considerados como fundamentais para a CM em EC Seguradoras. Neste domínio, importa salientar os seguintes aspetos:

- Recompensas financeiras e não financeiras determinantes na CM

Conforme evidenciado na Tabela 18 e ilustrado no Gráfico 3, constata-se que, quer o SRF (plano de incentivos financeiros, aumento salarial, participação nos lucros da empresa e *fringe benefits*) quer a qualidade do relacionamento (bom ambiente de trabalho, reconhecimento e boa relação com as chefias, integração e possibilidade de participação na estratégia da empresa), fez parte das escolhas de todos os entrevistados como formas de recompensa material e imaterial, que aumentam a motivação e contribuem para a CM. Como exemplo, cita-se o entrevistado D3, que salientou aspetos inerentes à qualidade do relacionamento:

“Apostar no bem-estar do colaborador, numa relação de confiança e fazer com que este sinta que faz parte da estratégia, pode ser determinante na motivação e no desempenho, e esta, considero, ser a base da recompensa, que naturalmente não pode ser dissociada da vertente material”.

Aspetos ligados à progressão na carreira e ao investimento na autonomia (como a possibilidade de aumentar a delegação de competências, de forma a permitir uma maior independência na gestão do negócio), foram sugeridos por 86% dos entrevistados (D1, D3, D4, C1, C2 e C3), como forma de recompensa que promove a confiança, a responsabilização e a CM. Neste âmbito, destaca-se a opinião do entrevistado C2, que salientou a possibilidade de progressão na carreira:

“(...) todo o Comercial tem ambições e não gosta de se sentir estagnado”,

Assim como o entrevistado D4, que preconizou a importância da autonomia:

“(...) é indispensável proporcionar a possibilidade de fazerem escolhas”.

Por sua vez, aspetos relacionados com o investimento na competência (capacidade para a função, inovação e aposta na formação) e com o desafio no projeto (prazer na tarefa que

represente metas desafiantes) foram destacados por 71% dos entrevistados (D2, D3, D4, C1, C3), onde foi referido:

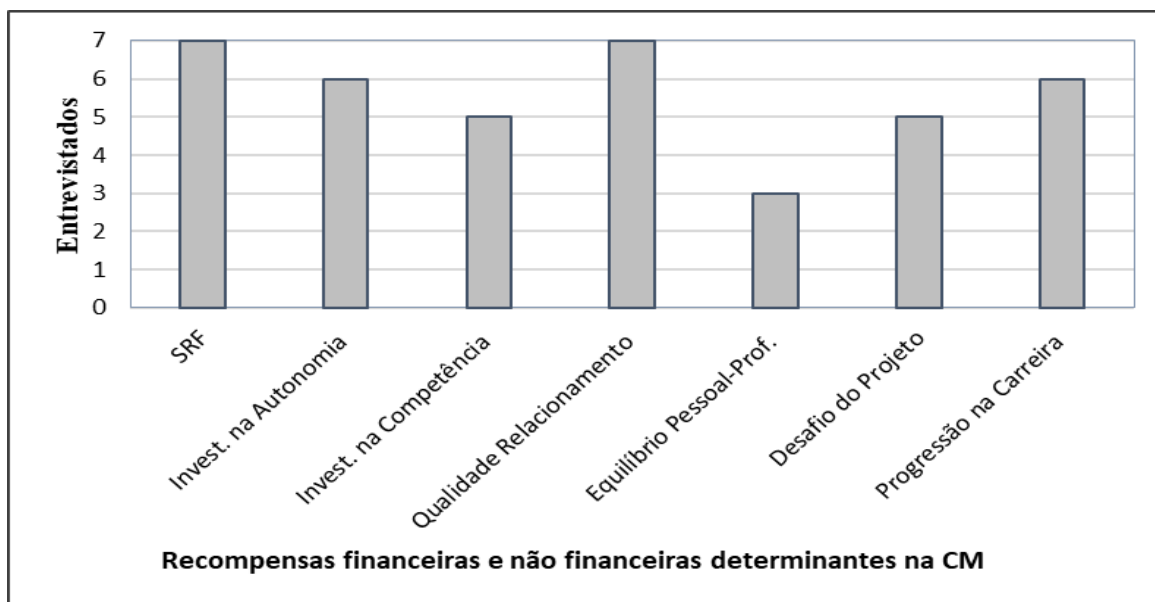
“Na minha opinião, tudo começa na aptidão e na competência da própria pessoa, e essas capacidades, quando detetadas pela gestão, devem ser alimentadas de imediato, todos teremos a ganhar” (C3); e

“(…) promover um ambiente e formas cooperativas de trabalho que dignifiquem a função e aumentem o prazer pelo desafio e cumprimento das metas” (C2).

De salientar ainda, as considerações tecidas pelos entrevistados D1, D4 e C3 em relação ao impacto que o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal pode ter na motivação e *performance* do colaborador, em que o entrevistado D1 referiu:

“(…) é fundamental que a empresa avalie os seus funcionários com base na meritocracia e permita práticas que facilitem aliar trabalho com família e lazer, contribuindo para a chamada qualidade de vida”.

Gráfico 3. *Recompensas Financeiras e Não Financeiras Determinantes na Congruência de Metas*



Nota. Elaboração própria. Critério de seriação: expressões relacionadas com cada grupo de referência. Pergunta de entrevista n.º 5. Grelha de análise de conteúdo 4.

Esta análise demonstra a estreita relação que existe entre recompensas, motivação e CM, e são consistentes com a literatura, que classifica as recompensas como intrínsecas e extrínsecas ou financeiras e não financeiras (Bhuyan et al., 2020; Bonner & Sprinkle, 2002; Camara, 2011; Chiang & Birtch, 2006; Menguc & Tansu Barker, 2003; Pullins, 2001). O SRF representa a forma de recompensa extrínseca (Chonko et al., 1992; Pullins, 2001), enquanto o investimento na autonomia, competência, relacionamento, desafio do projeto, progressão na carreira e equilíbrio entre vida pessoal e profissional representam formas de recompensa intrínseca (Camara, 2011; Mottaz, 1985; Pullins, 2001; Ryan & Deci, 2000, 2006). Neste sentido, o grande desafio, à semelhança do preconizado por Kanungo e Mendonca (1988), passa por perceber o tipo de recompensa que realmente contribui para tornar os funcionários mais eficientes, produtivos e alinhados com a estratégia da organização, concluindo-se, de acordo com o sugerido por Pullins (2001) que, proporcionar um equilíbrio entre recompensas intrínsecas e extrínsecas será determinante para o alcance deste objetivo.

Estes resultados também são coincidentes com o postulado na literatura sobre a TA, motivação e CM, na medida em que o SRF, para além de representar um importante instrumento de cariz motivacional, direcionado para promover a ME do colaborador, também é crucial para o alcance da CM (Bonner & Sprinkle, 2002; Klein, 2017; Oyadomari et al., 2010). Todavia, é importante salientar que a CM está intimamente ligada ao comportamento e desempenho do Comercial, tanto influenciado pela ME como pela MI (Dotter & Johnson, 2020; Mallin et al., 2017; Mallin & Pullins, 2009; Mallin & Ragland, 2017; Miao et al., 2007; Pullins, 2001). Isto é patente na resposta dos entrevistados, ao destacarem a importância de fatores como o desafio do projeto (Bastari et al., 2020; Miao et al., 2007; Ryan & Deci, 2000) e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Does, 2015) como formas de recompensa intrínseca, assim como as necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento, analisadas, entre outros aspetos inerentes à MI, através da SDT (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000, 2006), como necessidades que ao serem colmatadas, contribuem para a CM, possibilitando a aceitação da estratégia e a integração dos objetivos da organização (Chong et al., 2020; Gagné & Deci, 2005).

- Fatores motivacionais que podem levar o Comercial a abandonar a empresa

O conteúdo das respostas dos entrevistados (Tabela 18) permitiu representar graficamente (Gráfico 4) os principais fatores que, na opinião destes líderes, levariam o Comercial a abandonar a empresa. Assim, pode ser observado que 57% dos entrevistados (D1, D3, D4 e C3), concordaram que a desmotivação provocada pela falta de identidade em relação ao tipo de governança, ambiente de trabalho, falta de relacionamento entre colegas e chefias, sensação de estagnação e de não fazer parte da estratégia da empresa, é o principal fator que leva o Comercial a decidir sair da empresa, seguido dos critérios de remuneração, desafio do projeto, progressão na carreira e aumento da autonomia. Como exemplo, cita-se o entrevistado D3, que refere:

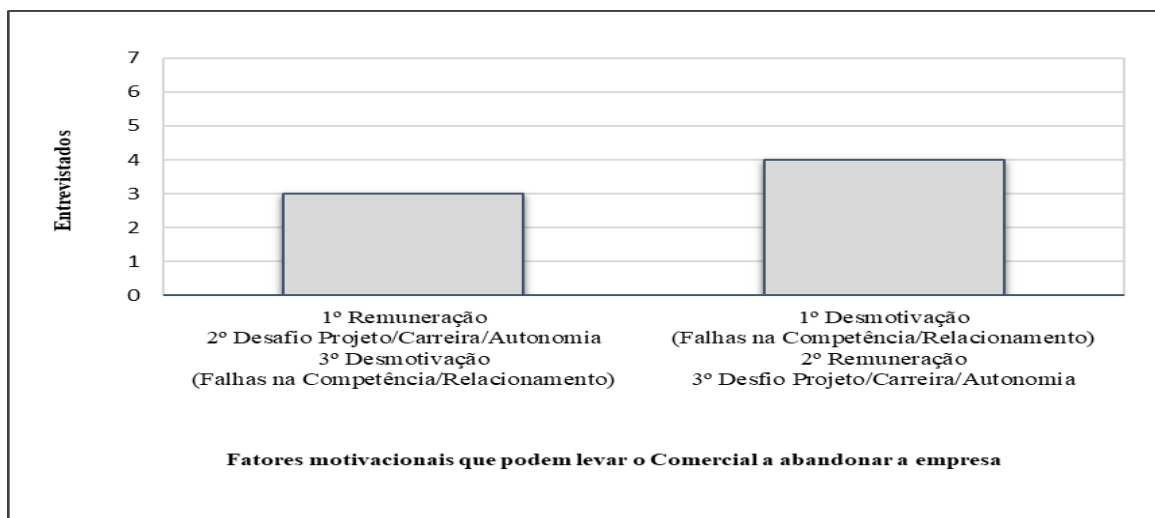
“(...) passa, antes de mais, pela desmotivação provocada pela estagnação e pelo ambiente trabalho na atual empresa, seguido da remuneração e restantes regalias, aliadas à evolução que possa ter na carreira”, “(...) têm-se descurado a motivação e o bem-estar dos colaboradores, a comunicação e o relacionamento entre colegas e chefias e isso também é notório no abandono e rotatividade de pessoas na função”.

Os restantes entrevistados - 43% - (D2, C1 e C2), referem que a possibilidade de aumentar a remuneração é o principal motivo para decidir sair da empresa, seguido dos critérios de desafio do projeto, progressão na carreira, aumento da autonomia e, por último, a desmotivação provocada pelos fatores referenciados. Como exemplo, cita-se o entrevistado C2:

“(...) sem dúvida, um aumento na remuneração e a hipótese de evolução na carreira, com mais capacidade de decisão e responsabilidades. Depois, terá muito a ver com o grau de satisfação de cada um. Mas, acredito que se o Comercial tiver acesso a estas condições dentro da empresa, é mais difícil que queira mudar”.

Acrescenta-se que, as necessidades de competência e relacionamento foram apontadas no contexto de desmotivação na atual empresa, e a necessidade de autonomia, foi apontada no contexto de novas experiências. Este aspeto permite deduzir que a necessidade de autonomia, quando não suprida, poderá levar ao Comercial a querer vivenciá-la noutro projeto, fora da empresa.

Gráfico 4. *Fatores Motivacionais que Podem Levar o Comercial a Abandonar a Empresa*



Nota. Elaboração própria. Critério de seriação: expressões relacionadas com cada categoria/fator motivacional. Pergunta de entrevista n.º 6. Grelha de análise de conteúdo 4.

O Gráfico 4 ilustra os fatores motivacionais que podem levar o Comercial a abandonar a empresa e a sua análise sugere que é necessário apostar em fatores que promovam a ME e, muito em particular, a MI do Comercial, promovendo o equilíbrio entre ambos os tipos de motivação. A inobservância deste equilíbrio poderá potenciar a saída do Comercial para outros projetos por ele considerados mais aliciantes.

Estes resultados são consistentes com a visão de Balachandar et al. (2010), Boachie-Mensah e Adu-Poku (2016) e Muthusi (2016), a qual considera a motivação dos Comerciais, a remuneração e a CM como sendo das principais preocupações dos executivos ligados ao setor segurador, conscientes de que a alta *performance* só se consegue com elevados níveis de satisfação e motivação autónoma para o trabalho (Cerasoli et al., 2014), que por sua vez contribui para o relacionamento e para a diminuição da intenção de rotatividade nas empresas (Kuvaas et al., 2016).

- A importância da autonomia para a função e o Comercial

Quando questionados acerca dos níveis de autonomia implementados na EC, os entrevistados foram unânimes ao responder que a atual Delegação de Competências não é suficiente para o domínio e gestão integral do negócio, salientando a necessidade em se

rever esta matéria, uma vez que a consideram fundamental para o bom exercício das funções comerciais, no sentido em que aumenta a motivação e a capacidade de resposta em tempo útil. Como exemplo, citam-se os entrevistados D3 e D4:

“(...) a atual delegação de competências é restritiva e condiciona o domínio e a gestão de cada unidade de negócio” (D3); e

“Neste momento, os Comerciais não têm essa autonomia e essa cegueira vai levar à falta de tomada de medidas em tempo oportuno, pois quem domina a relação é quem sabe interpretar quem está do outro lado e o que valoriza” (D4).

Esta análise sugere que um Comercial com maior autonomia orientará o seu comportamento e o seu esforço de acordo com as necessidades internas da empresa, aumentando o sentimento de competência e compromisso em relação aos resultados.

Esta conclusão está em consonância com a visão de Güntert (2014) a qual refere que o apoio à autonomia e compreensão da estratégia promovem a CM. Outros autores (Gagné et al., 2020; Gagné & Deci, 2005; Gagné & Forest, 2008) defendem que os funcionários que agregam mais valor à organização são aqueles que fazem a gestão de si próprios, são capazes de executar tarefas mais complexas, coordenar o seu trabalho e dar sugestões de melhoria, competências que requerem habilidades, recursos e autonomia para poderem ser postas em prática.

- A importância da integração do Comercial na estratégia da empresa

Quando questionados sobre a possibilidade de integrar o Comercial na estratégia da empresa, os entrevistados foram unânimes ao referir que não faz parte desta incluir o Comercial no processo de definição de objetivos, visto tratar-se de um processo definido centralmente pelas Seguradoras.

Por outro lado, houve uma clara tendência de resposta quando todos indicaram que consideram importante, não a inclusão do Comercial no processo de definição, mas sim, no processo de negociação. Ou seja, sugeriram que, em primeiro lugar, deve ser feita a comunicação da estratégia, ouvir e perceber a realidade de cada um, antes dos objetivos

serem fixados nos planos de incentivo. Esta ação permitiria uma orçamentação mais justa, realista e confiável aos olhos do Comercial.

Alguns dos entrevistados (D2, C1, C3), ou seja, 43%, acrescentaram que, atualmente, existe uma pequena margem de ajuste local, dependendo da zona geográfica e/ou realidade da rede de distribuição. Todavia, acreditam que se trata de um importante procedimento que pode e deve melhorar, uma vez que a forma de como o Comercial é tido neste processo, poderá marcar toda a diferença na aceitação dos objetivos e na estratégia a seguir. Como exemplo, cita-se o entrevistado D2:

“(...) é fundamental ter o envolvimento dos Comerciais na negociação dos objetivos, em primeiro lugar, porque se consegue definir um objetivo mais ajustado à pessoa, à zona geográfica e à sua realidade, depois porque, no momento em que o objetivo é acordado em conjunto com o Comercial, passa a ter aceitação imediata deste, gerando um grau de compromisso superior no alcance dessas metas”.

Esta análise permite entender a importância da integração do Comercial no processo de comunicação e implementação da estratégia, e na negociação das metas a definir. Este procedimento conduz a um maior comprometimento do Comercial com a organização e alimenta o sentimento de justiça e confiança em relação aos critérios de governança.

Estes resultados estão em consonância com a literatura. Por um lado, porque existem estudos que sugerem a inclusão do colaborador na estratégia da empresa e respectivas estruturas de remuneração, como forma de recompensa não financeira que compete para aumentar a MI do funcionário, elevando os seus níveis de confiança na empresa e comprometimento face aos objetivos (Muthusi, 2016), para além de possibilitar a definição de metas mais justas e criteriosas (Aryee et al., 2015; Klein, 2017). Por outro lado, e de acordo com o preconizado pela TA, porque o risco de comportamentos oportunistas pode diminuir na medida em que os *stakeholders* são incluídos na estratégia e/ou no processo de tomada de decisão (Bhuyan et al., 2020; Hill & Crombie, 2010).

- A importância da inovação e da criatividade na competência do Comercial

Quanto ao desenvolvimento de competências como a inovação e a criatividade, 57% dos entrevistados (D1, C1, C2 e C3), afirmaram que a natureza da função comercial tem implícito o desenvolvimento destas competências. Porém, o *modus operandi* não permite potenciá-las. Neste contexto, os entrevistados D1 e C2 afirmam:

“(...) há fatores castradores que limitam esse desenvolvimento, como o excesso de reuniões comerciais, sistemáticas campanhas fechadas direcionadas para produtos específicos, sem possibilidade de escolher o que entende mais interessante e adequado para o momento” (D1); e

“(...) o aumento da carga de trabalho para níveis absurdos de receita ou nº de Agentes, castra a criatividade irremediavelmente” (C2).

Por seu turno, 29% dos entrevistados (D3 e D4) são da opinião que, quer a função quer o *modus operandi*, promovem estas competências. Todavia, podem ser melhoradas na presença de maior autonomia e integração do Comercial na estratégia da empresa.

Uma outra opinião tem o entrevistado D2, ao referir que:

“O modus operandi é apenas o mote para o desempenho da função. Cabe depois a cada profissional otimizar, inovar e procurar soluções no seu dia a dia de trabalho, por forma a ser o mais eficaz e eficiente possível no desempenho da sua função”.

Apesar de não existir unanimidade em termos de respostas, todos os entrevistados salientaram a importância destas capacidades para o bom desempenho e para o desenvolvimento da competência do Comercial, admitido, porém, na sua maioria, que há muito a fazer nesta matéria.

Esta análise permite concluir que existe uma relação entre as capacidades de inovação, criatividade, competência e autonomia, sendo claro que problemas de autonomia irão conduzir, irremediavelmente, a problemas de competência, inovação e criatividade.

Neste contexto, estes resultados convergem com os estudos de Bastari et al. (2020) e Gagné et al. (2020), que referem que os funcionários com maior autonomia apresentam índices mais elevados de MI, contribuindo com soluções mais criativas e inovadoras para a

empresa. De igual modo, estes resultados vão ao encontro do preconizado pela SDT, uma vez que esta teoria assenta na crença de que o indivíduo está naturalmente capacitado para aprender e possui tendências motivacionais direcionadas para o crescimento, desafio e realização, assimilando conhecimento e desenvolvendo novas habilidades. Contudo, estas tendências podem ser prejudicadas por fatores externos (Ryan & Deci, 2000), como os referidos pelos entrevistados, nomeadamente, a reduzida autonomia, o aumento da carga de trabalho, o excesso de reuniões comerciais e constantes campanhas direcionadas apenas a determinados produtos. De destacar que, de acordo com a SDT, uma importante fonte de prazer na tarefa reside no facto do ambiente de trabalho ser propício à implementação de novas habilidades e à procura de novidades que contribuam para o alcance das metas definidas (Ryan & Deci, 2000).

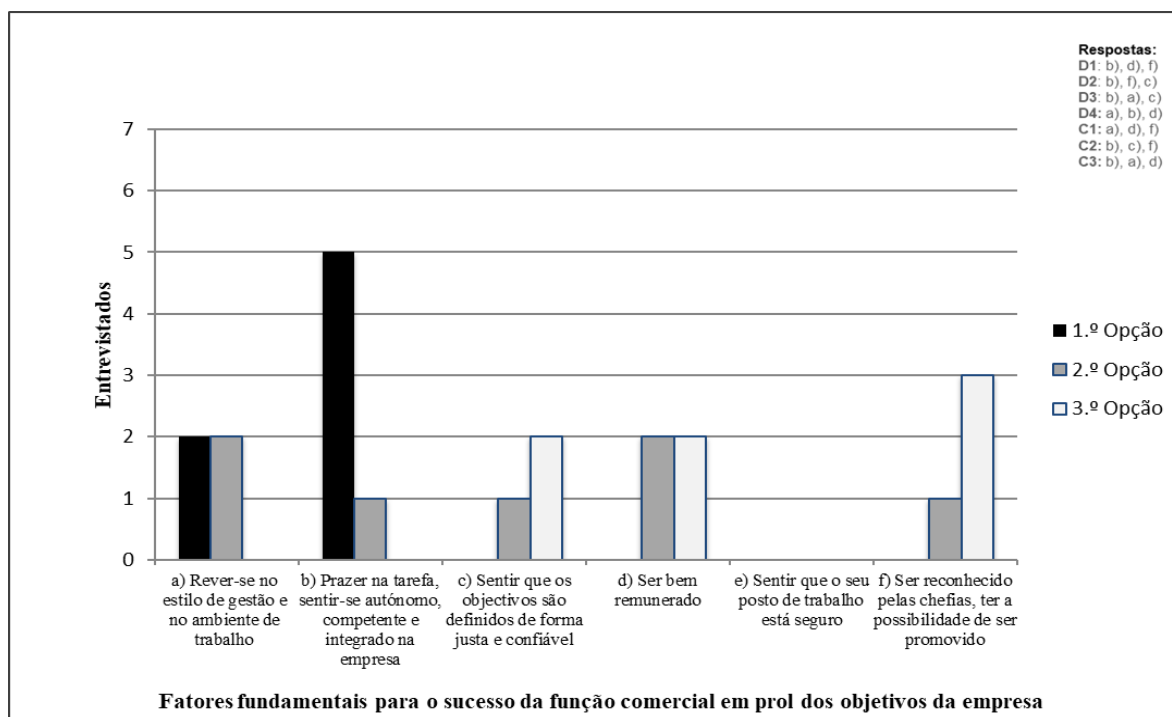
- Fatores motivacionais determinantes no sucesso da função comercial em prol dos objetivos da empresa

Com base na grelha de conteúdo 4 (Tabela 18), foi possível representar graficamente (Gráfico 5) os critérios considerados pelos entrevistados como sendo determinantes para a motivação do Comercial e para o sucesso da sua função, em prol dos objetivos da empresa.

Assim, pode ser observado que, por ordem decrescente de importância: *o prazer na tarefa, a autonomia, a competência e o relacionamento* representa a primeira escolha de 85% dos entrevistados (D1, D2, D3, C2 e C3), *rever-se no estilo de gestão e no ambiente de trabalho, e ser bem remunerado*, representam a segunda escolha de 29% dos entrevistados (D3 e C3) e (D1 e C1) respetivamente; e *ser reconhecido pelas chefias e ter a possibilidade de ser promovido*, representa a terceira escolha de 43% dos entrevistados (D1, C1 e C2).

De referir que o *sentir que os objetivos são definidos de forma justa e confiável* representam a segunda escolha do entrevistado C2 e a terceira escolha dos entrevistados D2 e D3. Quanto ao fator *sentir que o posto de trabalho está seguro* não foi considerado por nenhum dos Líderes Comerciais como critério relevante.

Gráfico 5. Fatores Determinantes para o Sucesso da Função Comercial em Prol dos Objetivos da Empresa



Nota. Elaboração própria. Critério de seriação: ordem decrescente de escolha. Pergunta de entrevista nº 11. Grelha de análise de conteúdo 4.

A análise destes resultados permite confirmar as conclusões obtidas nos pontos anteriores, reforçando a importância que os fatores ligados à MI têm no alcance da CM nas EC do setor segurador. Os aspetos financeiros, aparentemente fulcrais, acabaram por perder terreno para a motivação autónoma, conseguida através do prazer inerente à execução da própria tarefa e da satisfação das necessidades psicológicas básicas como autonomia, competência e relacionamento. Ou seja, neste caso em particular, os aspetos que promovem a MI foram considerados mais determinantes na motivação, desempenho e CM que os critérios que promovem a ME. Não obstante, em momento algum, foi desconsiderada a necessidade de procurar equilíbrio entre estas duas vertentes.

Estes resultados são compatíveis com o estudo da relação da SDT com a TA na CM, na medida em que a SDT observa os critérios de remuneração como forma de promover a ME e os critérios inerentes à confiança, justiça e satisfação das necessidades psicológicas básicas, como forma de promover a MI, o desempenho e a CM (Chakrabarty, 2020; Gagné et al., 2020; Gagné & Deci, 2005; Gagné & Forest, 2008). Por sua vez, a TA preconiza os incentivos financeiros como forma de mitigar os conflitos de agência, promover a

satisfação, a produtividade e a CM (Anthony & Govindarajan, 2007; Bhuyan et al., 2020; Bricker & Chandar, 1998; Filho, 2003; Kren & Tyson, 2009; Menguc & Tansu Barker, 2003; Neves, 2006; Panda & Leepsa, 2017). Apesar de se tratar de diferentes abordagens, estas duas teorias têm três objetivos em comum: incrementar a motivação, a produtividade e o alinhamento de interesses entre os *stakeholders*. Por este motivo, entende-se que, à semelhança dos resultados obtidos nos estudos de Dotter e Johnson (2020), a junção de ambas as teorias contribui para identificar os principais fatores motivacionais que, na perspectiva dos Líderes de EC Seguradoras, promovem a CM.

- Sugestões dos Líderes Comerciais para o aumento da motivação em prol da congruência de metas

Indagados sobre sugestões para o aumento da motivação comercial em prol da congruência de metas, os entrevistados acabaram por reforçar os problemas encontrados nas EC Seguradoras e os fatores motivacionais que podem, de alguma forma, mitigar este tipo de problemas, conduzindo ao alinhamento estratégico nestas empresas. Assim, e conforme pode ser observado na grelha de análise de conteúdo 4 (Tabela 18), foi possível registar sugestões relacionadas com os fundamentos da TA e SDT, e com o atual contexto de pandemia e evolução digital.

A necessidade de apostar em critérios que permitam um maior alinhamento de interesses e priorização temporal foi enfatizada pelos entrevistados D1, D2, C1 e C3:

“(...) deve-se apostar numa definição de objetivos minimamente realista. É contraproducente aliciar e prometer recompensar muito bem mediante concretização de objetivos utópicos, que podem até ter o efeito contrário quando o Comercial chega à conclusão que não os vai atingir, e se não for suficientemente forte e resiliente, ter a tendência de baixar os braços ou negligenciar o rigor que este tipo de negócio exige” (D1);

“Incorporar nos planos de incentivo uma componente de desenvolvimento de rede de vendas digital, com vista ao alinhamento estratégico desta vertente de negócio que representa um dos grandes desafios para a indústria, fortemente vincado pela pandemia” (D2);

“(...) os objetivos estratégicos devem ser estabelecidos de acordo com as necessidades da empresa e do Comercial, e por períodos mais curtos de tempo, até porque muitas vezes há necessidade de ajustes na estratégia e a empresa está refém dos objetivos que definiu no início do ano” (C1); e

“(...) a definição da estratégia não deve colocar em causa o rigor e a eficiência de cada um em função de todos” (C3).

Um maior investimento na autonomia (através de uma maior delegação de competências e possibilidade de decisão), na competência (promovendo formas de trabalho que alimentem a inovação, a criatividade e a preparação do Comercial para enfrentar os desafios novos e emergentes da atividade) e no relacionamento (através de uma maior integração na estratégia da empresa e um relacionamento com as chefias baseado no exemplo e na meritocracia), foi sugerido por unanimidade pelos entrevistados, destacando-se as seguintes afirmações:

“(...) apostar mais na autonomia, na possibilidade de algumas tomadas de decisão. Uma maior integração dos Comerciais nos processos e na estratégia da empresa e maior humanização de alguns processos, implicando mais relacionamento entre colegas e chefias” (D3);

“(...) acredito na igualdade e na meritocracia, onde cada um pode ter a liberdade de desenhar um pouco do futuro da empresa e onde possa explorar a sua inteligência emocional em prol da empresa” (D4); e

“O exemplo. A missão e os valores de uma empresa são a base de tudo. Logo, devem ser sentidas diariamente em cada ação e, em consequência, no comportamento de cada líder” (D4).

Preocupações e sugestões em relação aos desafios da indústria Seguradora também foram salientadas por 29% dos entrevistados (D2 e C1), podendo-se destacar o referido pelo entrevistado C1:

“(...) no que diz respeito a evolução digital, estamos a assistir de forma muito acelerada, também por causa do efeito da pandemia, a uma grande transformação em todas as funções das estruturas comerciais e na forma de abordagem ao cliente, pelo que urge investir fortemente na preparação dos Comerciais e dos funcionários no geral, para enfrentar estes grandes desafios”.

Acrescenta-se, ainda, a sugestão do entrevistado D1, em relação à possibilidade de alargar o leque de recompensas, passando a contemplar outras variáveis para além da componente monetária:

“Fins de semana em viagem, cursos, experiências gastronômicas, desportivas ou outras formas de lazer, que aumentem a satisfação e equilíbrio emocional do colaborador (...) “isto já existe, mas pode ser potenciado, tem dado provas de se tratar de uma boa estratégia de motivação e fidelização do colaborador”.

Esta análise está em consonância com os fundamentos da TA e da SDT.

Por um lado, salienta a necessidade de um maior alinhamento de interesses aquando da definição dos objetivos e respetivos critérios temporais, de forma a serem congruentes com os objetivos da empresa e com o esforço do Comercial. De facto, se estes fatores não forem atendidos pela gestão, haverá, irremediavelmente, outros conflitos de agência, identificados na literatura como aspetos ligados à aversão ao esforço (Kunz & Pfaf, 2002; Lambert, 2001) e assimetria de informação que, por sua vez, conduzem ao risco moral (Arrow, 1985; Broadbent et al., 1996; Filho, 2003; Lambert, 2001; Marshall, 2009) e de seleção adversa (Arrow, 1985; Broadbent et al., 1996; Chen et al., 2007; Filho, 2003; Lambert, 2001; Marshall, 2009). Por outras palavras: correr-se-á o risco do Comercial, na tentativa de cumprir os objetivos propostos, não atender ao rigor necessário nas vendas, levando-o à contratação de clientes de risco ou a desistir de lutar pelos objetivos (Lambert, 2001). Como tal, a boa observância de critérios como a transparência e justiça (Aryee et al., 2015; Klein, 2017) aquando da definição dos objetivos, o exemplo na liderança (Gagné & Deci, 2005), o carácter e aptidão das pessoas recrutadas para a função (Filho, 2003), permitirá uma maior congruência de interesses, mitigando determinados problemas de agência desde a raiz.

Por outro lado, reforça a importância da satisfação das necessidades psicológicas básicas preconizadas pela SDT, como a autonomia, competência e relacionamento (Gagné & Forest, 2008; Güntert, 2014; Hohenberg & Homburg, 2016; Khusainova et al., 2018), tidas como fundamentais para promover a motivação, a CM e a capacidade de resposta do Comercial a dois dos principais desafios que a indústria atravessa: a crise por COVID-19 e a evolução digital.

Quanto às dúvidas que surgiram aquando da análise dos resultados da primeira questão de investigação, em relação à eventual necessidade de ajustar os SCG, os mecanismos de monitorização e/ou à implementação de fatores que promovam a motivação, o desempenho

e a CM na função comercial, ficam assim esclarecidas, na medida em que o conjunto de resultados aqui obtidos demonstra que existe uma preocupação com a mitigação dos conflitos de agência (Bouillon et al., 2006; Hill & Crombie, 2010); com o ajuste das estruturas de remuneração (Pullins, 2001), atendendo às potenciais insuficiências, incorreções e/ou alterações de mercado (S. Kaplan & Henderson, 2005); e com o investimento em fatores que contribuam para a autodeterminação do Comercial (Gagné & Forest, 2008). Como tal, deve ser atendida.

Em síntese e, conforme evidenciado na Tabela 17, a CM em EC do setor segurador consegue-se através da observância de fatores que promovam a ME e, muito em particular, a MI do Comercial.

Tabela 17. Índices de Respostas à Questão de Investigação 4

QUESTÕES	SÍNTESE - RESPOSTA DOS ENTREVISTADOS	RESULTADO
Recompensas financeiras e não financeiras determinantes na motivação, <i>performance</i> e CM.	SR e Relacionamento: 100%; Autonomia e Progressão na Carreira: 85,7%; Investimento na Competência e Desafio no Projeto: 71,4%; Equilíbrio entre Vida Pessoal-Profissional: 42,9%.	Para alcançar a CM é necessário equilíbrio entre recompensas extrínsecas (SR: 100%) e intrínsecas (Relacionamento: 100% e restantes recompensas intrínsecas).
Fatores motivacionais que podem levar o Comercial a abandonar a empresa.	1º Desmotivação (Falha Competência/Relacionamento); 2º Remuneração; 3º Desafio Projeto/Carreira/Autonomia: 57,1%; 1º Remuneração; 2º Desafio Projeto/Carreira/Autonomia; 3º Desmotivação (Falha Competência/Relacionamento): 42,9%.	Baixos níveis de MI potenciam a saída do Comercial para projetos considerados mais aliciantes.
A importância da autonomia para a função e o Comercial.	1. 100% consideram a autonomia fundamental para o bom exercício das funções comerciais (aumenta a motivação e a capacidade de resposta em tempo útil). 2. 100% consideram que a atual delegação de competências não é suficiente para o domínio e gestão integral da função.	1. A necessidade psicológica básica de autonomia é fundamental para a motivação do Comercial e o bom desempenho da sua função. 2. Alerta-se para a necessidade de maior investimento na autonomia do Comercial.
A importância da integração do Comercial na estratégia da empresa.	1. 100% consideram importante a inclusão do Comercial no processo de negociação dos objetivos (permite uma orçamentação mais justa, realista e confiável aos olhos do Comercial, e aumentar os seus níveis de motivação e comprometimento). 2. 100% consideram tratar-se de um processo a melhorar.	1. A necessidade psicológica básica de relacionamento é fundamental para a motivação do Comercial e o bom desempenho da sua função. 2. Alerta-se para a necessidade de maior integração do Comercial na estratégia da empresa.
A importância da inovação e da criatividade na competência do Comercial.	A natureza da função comercial tem implícito o desenvolvimento destas competências, porém, o <i>modus operandi</i> não permite potenciá-las: 57,1%; Quer a função quer o <i>modus operandi</i> , promovem estas competências, todavia, podem ser melhoradas na presença de maior autonomia e integração do Comercial na estratégia da empresa: 28,6%.	1. A necessidade psicológica básica de competência é importante para a motivação do Comercial e o bom desempenho da sua função. Todavia, há fatores externos que podem pôr em causa a satisfação desta necessidade.
Fatores motivacionais determinantes para o sucesso da função comercial em prol dos objetivos da empresa.	Prazer na tarefa, a autonomia, a competência e o relacionamento: 1ª escolha (85%); Rever-se no estilo de gestão e no ambiente de trabalho/Ser bem remunerado: 2ª escolha (28,6% em <i>ex-aequo</i>); Ser reconhecido pelas chefias e ter a possibilidade de ser promovido: 3ª escolha (42,9%).	O prazer na tarefa e a satisfação das necessidades psicológicas básicas são os fatores motivacionais mais determinantes para o sucesso da função comercial em prol dos objetivos da empresa.
Sugestões dos Líderes Comerciais para o aumento da motivação em prol da CM.	Apostar em fatores que contribuam para a satisfação das necessidades psicológicas básicas, e recompensas que promovam a MI (SDT): 100%; Apostar em critérios que permitam um maior alinhamento de interesses entre Comercial-Organização (TA): 57,1%; Preocupação e sugestões inerentes aos novos e emergentes desafios da área comercial Seguradora: 28,6%; e Possibilidade de alargar o leque de recompensas não financeiras: 14,3%.	1. Existe uma necessidade latente de investimento na MI do Comercial. 2. Os construtos de ambas as teorias permitem uma visão mais abrangente em relação à forma de alcançar a CM em organizações comerciais descentralizadas.

Nota. Elaboração própria.

Tabela 18. Grelha de Análise de Conteúdo 4 - Fatores Motivacionais Determinantes na Congruência de Metas

PERGUNTAS	D1	D2	D3	D4	C1	C2	C3
5) Que tipo de recompensas (financeiras e não financeiras) são determinantes para promover a motivação, a <i>performance</i> e o alinhamento de interesses?	1. SR, 2. Autonomia, 3. Progressão na Carreira, 4. Bom Ambiente de Trabalho, 5. Reconhecimento das Chefias, 6. Equilíbrio Vida Pessoal-Prof.	1. SR, 2. Progressão na Carreira, 3. Desafio do Projeto, 4. Competência, 5. Integração/Participação na Estratégia da Empresa.	1. Integração/ Participação na Estratégia da Empresa, 2. SR, 3. Progressão na Carreira, 4. Autonomia, 5. Competência.	1. Autonomia, 2. Competência, 3. SR, 4. Desafio do Projeto e Progressão na Carreira, 5. Integração/ Participação na Estratégia da Empresa, 6. Equilíbrio Vida Pessoal-Prof.	1. Progressão na Carreira, 2. Reconhecimento das Chefias, 3. Desafio do Projeto, 4. SR, 5. Competência, 6. Autonomia.	1. SR, 2. Desafio do Projeto, 3. Progressão na Carreira, 4. Autonomia, 5. Bom Ambiente de Trabalho.	1. Competência, 2. Autonomia, 3. SR, 4. Desafio do Projeto, 5. Integração/ Participação na Estratégia da Empresa, 6. Equilíbrio Vida Pessoal-Prof.
6) Quais são os principais fatores que, no seu entender, levariam um Comercial a querer ou decidir sair da empresa?	1. Desmotivação (falhas no relacionamento), 2. Remuneração, 3. Desafio do Projeto/Progressão na Carreira/Maior Autonomia.	1. Remuneração, 2. Desafio do Projeto/Progressão na Carreira/Maior Autonomia, 3. Desmotivação (falhas no relacionamento/ competência).	1. Desmotivação (falhas no relacionamento), 2. Remuneração, 3. Desafio do Projeto/Progressão na Carreira/Maior Autonomia.	1. Desmotivação (falhas no relacionamento/ competência), 2. Remuneração, 3. Desafio do novo Projeto/Progressão de Carreira/Maior Autonomia.	1. Remuneração, 2. Desafio do Projeto/Progressão na Carreira/Maior Autonomia, 3. Desmotivação (falhas no relacionamento/ competência).	1. Remuneração, 2. Desafio do Projeto/Progressão na Carreira/Maior Autonomia, 3. Desmotivação (falhas no relacionamento/ competência).	1. Desmotivação (falhas no relacionamento), 2. Remuneração, 3. Desafio do Projeto/Progressão na Carreira/Maior Autonomia.
7) Considera que a delegação de competências atribuída aos Comerciais lhes confere a autonomia necessária para o domínio e gestão do negócio? Considera que a autonomia é importante para a função e o Comercial?	Não. Extremamente importante.	Não. Extremamente importante.	Não. Extremamente importante.	Não. Extremamente importante.	Não. Extremamente importante.	Não. Extremamente importante.	Não. Extremamente importante.
8) É comum os Comerciais serem envolvidos no processo de definição de objetivos ou estes são definidos <i>top-down</i> ?	Não. <i>Top-down</i> .	Não. <i>Top-down</i> .	Não. <i>Top-down</i> .	Não. <i>Top-down</i> .	Não. <i>Top-down</i> .	Não. <i>Top-down</i> .	Não. <i>Top-down</i> .
9) Considera importante envolver os Comerciais neste processo. Porquê?	Sim. (No processo de negociação, para ir ao encontro da realidade de cada um. Maior justiça).	Sim. (No processo de negociação, para maior responsabilização e aceitação da estratégia da empresa).	Sim. (No processo de negociação, para maior responsabilização e aceitação da estratégia da empresa).	Sim. (No processo de negociação, para maior responsabilização e aceitação da estratégia da empresa).	Sim. (No processo de negociação. Para ir ao encontro da realidade de cada um. Maior justiça).	Sim. (No processo de negociação. Para ir ao encontro da realidade de cada um. Maior justiça).	Sim. (No processo de negociação, para maior justiça, responsabilização e aceitação da estratégia da empresa).

Nota. Elaboração própria.

Tabela 18. Grelha de Análise de Conteúdo 4 - Fatores Motivacionais Determinantes na Congruência de Metas (Continuação)

PERGUNTAS	D1	D2	D3	D4	C1	C2	C3
10) Considera que o <i>modus operandi</i> definido para a função comercial promove condições para o desenvolvimento de competências como a inovação e a criatividade? Considera que trabalhar estas capacidades é importante para a motivação do Comercial?	Não. A natureza da função promove essas capacidades, mas o <i>modus operandi</i> não permite potenciá-las. Extremamente importante.	O <i>modus operandi</i> é um mote para o desempenho da função. Cada Comercial deverá procurar soluções, de forma a ser o mais eficaz e eficiente possível na função.	Sim, contudo, poderiam ser potenciadas, se houvesse mais autonomia. Extremamente importante.	Sim, todavia, podem ser potenciadas, com uma maior integração do Comercial na estratégia da empresa. Extremamente importante.	Não. A natureza da função promove essas capacidades, mas o <i>modus operandi</i> não permite potenciá-las. Extremamente importante.	Não. A natureza da função promove essas capacidades, mas o <i>modus operandi</i> não permite potenciá-las. Extremamente importante.	Não. A natureza da função promove essas capacidades, mas o <i>modus operandi</i> não permite potenciá-las. Extremamente importante.
11) Peço-lhe, p.f., para selecionar (por ordem decrescente de importância) 3 conjuntos de aspetos que considere cruciais para a motivação e sucesso do Comercial, em prol dos objetivos da empresa: a), b), c), d), e), f).	b), d), f)	b), f), c)	b), a), c)	a), b), d)	a), d), f)	b), c), f)	b), a), d)
12) Se lhe fosse permitido pela Administração da Seguradora, proponha algum tipo de alteração ao Sistema de Recompensas, competências ou <i>modus-operandi</i> da função comercial, de forma a maximizar a motivação e o alinhamento de interesses? Se sim, que tipo de alterações e porquê?	1. Apostar no alinhamento de interesses, através da definição de objetivos mais realistas e por períodos mais curtos; 2. As recompensas financeiras podem assumir outras formas que contribuam para o bem-estar, realização pessoal e qualidade de vida; e 3. Maior integração dos Comerciais na estratégia da empresa.	1. Incorporar nos planos de incentivo uma componente de desenvolvimento de vendas digital, com vista ao alinhamento estratégico desta vertente de negócio, que representa um dos grandes desafios para a indústria, fortemente vincado pela pandemia; e 2. Apostar fortemente na preparação das EC (formação e aptidão) para se sentirem autónomas e poderem acompanhar de forma eficiente e eficaz esta transformação.	1. Maior autonomia em relação a algumas tomadas de decisão; 2. Maior integração do Comercial nos processos e na estratégia da empresa; e 3. Maior humanização de alguns processos, implicando mais relacionamento entre colegas e chefias.	1. O exemplo na liderança; 2. Governança baseada na meritocracia; e 3. Maior autonomia e integração do colaborador na estratégia da empresa.	1. Apostar no alinhamento de interesses, através da definição de objetivos mais realistas e por períodos mais ajustados; 2. Pela transformação digital, muito acelerada pelo efeito da pandemia e com grande impacto nas EC Seguradoras, urge investir na preparação das pessoas e implementar medidas no plano de incentivos que prevejam estas situações.	1. É preciso investir mais na competência e na responsabilização das pessoas; e 2. É preciso apostar na autonomia, com responsabilidade, fazendo com que todos sejam parte integrante da estratégia da empresa.	1. Apostar no alinhamento de interesses como um todo (a definição da estratégia não deve colocar e causa a eficiência de cada um em prol de todos); 2. Maior autonomia; 3. Apostar mais na integração e responsabilização dos Comerciais.

Nota. Elaboração própria.

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

O presente trabalho propôs-se a identificar os fatores motivacionais que, na perspectiva dos líderes de EC do setor segurador, promovem o alinhamento de interesses neste tipo de organizações, respondendo às lacunas existentes na literatura sobre Gestão Comercial, dada a escassez de estudos que relacionam o construto da motivação do Comercial com as recompensas e com um dos principais objetivos de qualquer organização descentralizada - a CM.

Para alcançar este objetivo recorreu-se a duas teorias, diferentes na sua base concetual, mas complementares quando reconhecem ser possível o alinhamento de interesses: a TA, que assenta em pressupostos que contribuem para a ME, visando a CM através de mecanismos de controlo e compensação, onde se destaca o SRF; e a SDT, que assenta em fatores que contribuem para a MI, visando a autodeterminação do Comercial, de forma que o alinhamento de interesses faça parte natural do processo.

A combinação destas duas teorias representou um repto para o investigador e contribuiu para uma melhor compreensão da temática, explorada na especificidade do setor segurador, pouco investigado até ao momento, e onde não se reconhece a existência de estudos com o contributo de ambas as teorias.

O conjunto de resultados obtidos, através das diferentes questões de investigação, permitiram concluir que:

- A assimetria de informação e a dificuldade no alinhamento de interesses representam os principais conflitos de agência encontrados em EC Seguradoras;
- O SRF, devidamente integrado no SCG da empresa, os mecanismos de GRC e o conjunto de exigências, transversais a todas as Seguradoras, que procuram garantir um sistema de governação eficaz e a favor de uma gestão saudável e prudente da atividade (Lei n.º 147/2015, de 09 de setembro, da Assembleia da República), representam os principais mecanismos utilizados pelas Seguradoras para mitigar os conflitos de agência;
- O SRF representa, para os Líderes das EC aqui representadas, o principal mecanismo de controlo, utilizado como forma de mitigar os conflitos de agência e promover a CM; e

- O SRF; a preocupação com critérios que permitam um maior alinhamento de interesses, aquando da definição dos objetivos; o ajuste das estruturas de remuneração, quando necessário; e o investimento em fatores que contribuam para a satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento, parecem representar a melhor forma de motivar o Comercial e alcançar a CM em EC Seguradoras.

A aplicação prática da TA permitiu constatar que, apesar do tempo decorrido após os estudos efetuados por Arrow (1985), Broadbent et al. (1996); Chen et al. (2007); Filho (2003); Lambert (2001) e Marshall (2009), os problemas de assimetria de informação, que conduzem ao risco moral e de seleção adversa, continuam a preocupar este tipo de indústria, e verificou-se que os seus efeitos podem ser mais devastadores do que os mencionados pelos autores, no que concerne ao prejuízo resultante da contratação de clientes de risco. Ou seja, tendo em conta o parecer dos entrevistados, pode tratar-se de um problema que mina a confiança e a motivação do capital humano deste tipo de empresas. Por esta razão, mostrou-se a importância de adoção de critérios que promovam o alinhamento de interesses entre o Comercial e a organização aquando da definição dos objetivos (Bouillon et al., 2006; Hill & Crombie, 2010), de forma a garantir que estes sejam percebidos pelo Comercial como exequíveis, justos e confiáveis (Aryee et al., 2015; Klein, 2017), a fim de evitar conflitos de interesses que coloquem em causa o bom desempenho da função, insatisfações, aumentos de rotatividade e respetivos custos associados. Neste contexto, pode-se afirmar que a TA representa um poderoso contributo para a gestão organizacional, na qual o SRF joga um papel crucial (Anthony & Govindarajan, 2007; Koetz et al., 2011; Menguc & Tansu Barker, 2003), motivo pelo qual foi considerado como o principal mecanismo de controlo utilizado pelas Seguradoras para promover a satisfação, a produtividade e o alinhamento de interesses Comercial-Organização.

Já a aplicação prática da SDT, permitiu mostrar a importância da MI do Comercial, uma vez que é a forma mais autodeterminada de motivação e, como tal, aumenta a *performance* dos colaboradores (Gagné et al., 2020; Gagné & Deci, 2005; Slemph et al., 2021). Neste contexto, os resultados do estudo apontam para uma necessidade latente de investimento na MI do Comercial, por meio de fatores que satisfaçam as necessidades psicológicas básicas de *autonomia, competência e relacionamento*. Desta forma, os Comerciais irão internalizar as metas mais relevantes, uma vez que serão encaradas

como valiosas e pessoalmente importantes, da mesma forma que tenderão a reagir ao relacionamento, por meio do reconhecimento dos colegas e chefias, por contribuir para o seu bem-estar psicológico (Gagné & Forest, 2008; Ryan & Deci, 2000, 2017).

Não obstante as diferentes formas de explicar a motivação do Comercial em prol da CM, os resultados deste estudo sugerem que deve haver uma aproximação destas duas teorias, coincidindo assim com a visão de Gagné e Forest (2008), Koetz et al. (2011) e Mallin et al. (2017), quando referem que as recompensas financeiras podem não ser suficientes para alinhar atitudes e comportamentos dentro de uma organização, e com a visão de Güntert (2014), Miao et al. (2007) e Pullins (2001), quando asseveram que tanto a ME como a MI influenciam a *performance* do Comercial.

A pertinência desta reflexão leva a concluir que a eficácia na gestão da motivação do Comercial passa por: *investir no lado humano de quem lidera*, que deve ser pautado pelo exemplo e pela boa relação interpessoal (Chakrabarty, 2020; Gagné & Deci, 2005; Koetz et al., 2011); *integrar o colaborador no processo de definição da estratégia*, uma vez que se demonstrou que as empresas com melhores desempenhos são aquelas cujas metas são definidas através de mecanismos que incluem a negociação com os colaboradores, em vez de serem impostas pelos acionistas (Muthusi, 2016), diminuindo assim o risco de comportamentos oportunistas (Hill & Crombie, 2010); *gerir com equilíbrio os fatores que impactam na MI e na ME do Comercial*, através de um sistema de metas dentro da organização (Merchant & Van der Stede, 2007) justo e confiável (Aryee et al., 2015; Chakrabarty, 2020) e alinhado com um SR adaptado às reais e atuais necessidades do planeamento estratégico (Pullins, 2001); *e adotar critérios de governança que permitam satisfazer as necessidades psicológicas básicas*, como a delegação de responsabilidade no local de trabalho, traduzida em aprendizagem para o colaborador (Muthusi, 2016), aumentando assim os seus níveis de motivação autónoma e a disponibilidade para aceitar e trabalhar em prol dos objetivos da empresa (Gagné & Deci, 2005).

Estes resultados permitem a criação de novos conhecimentos que podem servir de base para pesquisas futuras, considerando, à semelhança de Dotter e Johnson (2020), que os construtos retirados de ambas as teorias possibilitam uma visão mais abrangente em relação à forma de alcançar a CM em organizações comerciais descentralizadas, tendo em

conta que as teorias não precisam de ser interpretadas como concorrentes, mas sim como complementares (Stathakopoulos, 1996).

Em síntese, a presente Dissertação representa uma proposta original em relação à abordagem da motivação do Comercial, naturalmente alinhada com os interesses da organização, e constitui um contributo inovador para a literatura sobre Gestão Comercial e para as organizações, não só porque procura novas perspetivas e formas de suprir as lacunas identificadas na literatura mas também porque faculta à gestão das organizações comerciais, nomeadamente, a das Seguradoras, informação considerada relevante para o *design* ou alteração dos planos de remuneração, levando em conta os fatores que efetivamente promovem a motivação do Comercial e a CM organizacional.

Não obstante as conclusões obtidas, o estudo apresenta algumas limitações associadas, essencialmente, ao tamanho da amostra. A especificidade da função e do perfil das pessoas entrevistadas, caracterizadas por pertencerem a um grupo de difícil acesso (tempo limitado para participar neste tipo de estudos, ceticismo em relação aos benefícios que podem ter com a investigação, cultura corporativa e exigência de anonimato), não permitiu a obtenção de uma amostra identificável e de maior dimensão, o que limita de alguma forma, a abrangência dos resultados. Futuras investigações poderão explorar amostras de maior dimensão.

O estudo foi direcionado a um setor específico de atividade, o que pode implicar resultados diferentes dos que possam ser obtidos ao analisar qualquer outro setor, até porque só se conhecem três trabalhos publicados com recurso à TA e à SDT, e nenhum deles diz respeito ao setor segurador. Por este motivo, sugere-se o desenvolvimento de novos estudos que aprofundem a temática aqui analisada com recurso a ambas as teorias, direcionados tanto ao setor segurador como a outros setores de atividade, permitindo a comparação de resultados e o enriquecimento da literatura sobre a motivação do Comercial em prol da CM.

Propõe-se, ainda, o desenvolvimento de novas investigações que analisem os fatores motivacionais que promovem a CM em EC Seguradoras, segundo a perspetiva dos Comerciais de terreno, de forma a confrontar resultados advindos de hierarquias diferenciadas. Assim como uma análise interdepartamental, que permita identificar os fatores motivacionais que promovem a CM na indústria Seguradora como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abernethy, M., & Chua, W. (1996). A field study of control system “redesign”: The impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569–606. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.1996.tb00515.x>
- Abratt, R., & Smythe, M. R. (1989). A survey of sales incentive programs. *Industrial marketing management*, 18(3), 209–214. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(89\)90037-0](https://doi.org/10.1016/0019-8501(89)90037-0)
- Aguiar, M. C. de. (2020, novembro, 23-27). *O papel da atividade seguradora na recuperação pós pandemia*. [Paper apresentado]. 1ª Conferência Anual ECOseguros, Portugal. <https://www.asf.com.pt/NR/rdonlyres/5B2FE493-CE16-469C-BDE4-5714D87D0BC9/0/IntervençãodaPresidentedaASF1ConferênciaECOseguros27112020.pdf>
- Al-Jubari, I., Hassan, A., & Liñán, F. (2019). Entrepreneurial intention among university students in Malaysia: Integrating self-determination theory and the theory of planned behavior. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4), 1323–1342. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0529-0>
- Alharbi, I. B., Jamil, R., Mahmood, N. H. N., & Shaharoun, A. M. (2020). Transformational leadership’s impact on organizational innovation: The mediating role of management control system. *Global Business Review*, 097215092093464. <https://doi.org/10.1177/0972150920934640>
- Almaça, J. F. (2016, dezembro 6-7). *Os seguros em Portugal - Breve sinopse histórica* [Paper apresentado]. II Congresso de Direito dos Seguros, Portugal. https://www.asf.com.pt/NR/rdonlyres/93382FE3-1766-4EA9-93F2-B19FFF168557/0/IntervençãodoPresidentedaASF_IICongressodeDireitodosSegurosAIDAdez2016.pdf
- Almaça, J. F. (2019). Regime de distribuição de seguros tem prazos de produção de efeitos irrealistas. *Quem é Quem No Setor Segurador Em Portugal 2019, O Jornal Económico*, 6–9. https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=33629030a62a0858bbffe5c040593832&file=QéQ_Setor_Segurador_1.pdf
- Alves, A. J. (1991). O planeamento de pesquisas qualitativas em educação. *Cadernos de Pesquisa*, 77, 53–61. <http://publicacoes.fcc.org.br/index.php/cp/article/view/1042>
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). Mc Graw-Hill.
- APS - Associação Portuguesa de Seguradores. (2020). *Setor segurador fortemente afetado pela pandemia COVID-19*. <https://www.apseguradores.pt/pt/comunicação/notícias/2020/articleid/185/setor-segurador-fortemente-afetado-pela-pandemia-covid-19>
- Arrow, K. J. (1985). The Economics of Agency. In J. W. Pratt & R. J. Zeckhauser (Eds.), *Principals and agents: the structure of business* (pp. 37–51). Harvard Business School Press.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Mondejar, R., & Chu, C. W. L. (2015). Accounting for the influence of overall justice on job performance: Integrating self-determination and social exchange theories. *Journal of Management Studies*, 52(2), 231–252. <https://doi.org/10.1111/joms.12067>

- ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões. (2020). *Plano Estratégico 2020-2024*. <https://www.asf.com.pt/NR/exeres/DF88509F-01E9-46E8-B5FD-1B12EFDF1C82.htm>
- ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões. (2021). Prémios de Seguro Direto da Atividade Seguradora-2020 (valores provisórios). In PSDAS. www.asf.com.pt
- Aydın, G., & Michou, A. (2020). Self-determined motivation and academic buoyancy as predictors of achievement in normative settings. *British Journal of Educational Psychology, 90*(4), 964–980. <https://doi.org/10.1111/bjep.12338>
- Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1998). Compensation and incentives: Practice vs. theory. *SSRN Electronic Journal, 43*(3), 593–616. <https://doi.org/10.2139/ssrn.94029>
- Balachandar, G., Panchanatham, N., & Subramanian, K. (2010). Impact of job situation on the motivation of insurance companies officers: A developmental perspective. *International Journal of Trade, Economics and Finance, 1*(4), 349–353.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (7th ed.). Edições 70.
- Bastari, A., Eliyana, A., Syabarrudin, A., Arief, Z., & Emur, A. P. (2020). Digitalization in banking sector: The role of intrinsic motivation. *Heliyon, 6*(12), e05801. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e05801>
- Bergamini, C. W. (1990). Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. *Revista de Administração de Empresas, 30*(2), 23–34. <https://doi.org/10.1590/s0034-75901990000200003>
- Bhuyan, R., Butchey, D., Haar, J., & Talukdar, B. (2020). CEO compensation and firm performance in the insurance industry. *Managerial Finance, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/MF-04-2019-0154>
- Boachie-Mensah, F. O., & Adu-Poku, F. (2016). Investigating factors contributing to sales force motivation in the insurance companies in the central region of Ghana. *European Journal of Business and Management, 8*(23), 133–142. <https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/32453>
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: Theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society, 27*(4–5), 303–345. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00052-6)
- Boon, C., & Biron, M. (2016). Temporal issues in person–organization fit, person–job fit and turnover: The role of leader–member exchange. *Human Relations, 69*(12), 2177–2200. <https://doi.org/10.1177/0018726716636945>
- Borginho, H. (2013). *A importância estratégica do solvência II*. ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões,. https://www.asf.com.pt/NR/rdonlyres/8370611D-BA30-4885-8A42-244A45268747/0/F33_Art3.pdf
- Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2016). Agency theory and bounded self-interest. *Academy of Management Review, 41*(2), 276–297. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0420>
- Bouillon, M. L., Ferrier, G. D., Jr., M. T. S., & West, T. D. (2006). The economic benefit of goal congruence and implications for management control systems. *Journal of Accounting and Public Policy, 25*(3), 265–298. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2006.03.003>
- Bricker, R. J., & Chandar, N. (1998). On applying agency theory in historical accounting research. *Business and Economic History, 27*(2), 486–499.

- Brito, F. de S., & Magalhães, M. de O. (2019). Moderadores da relação entre congruência pessoa-ambiente e satisfação intrínseca no trabalho. *Psico-USF*, 24(2), 219–230. <https://doi.org/10.1590/1413-82712019240201>
- Broadbent, J., Dietrich, M., & Laughlin, R. (1996). The development of principal - agent, contracting and accountability relationships in the public sector: Conceptual and cultural problems. *Critical Perspectives on Accounting*, 7(3), 259–284. <https://doi.org/10.1006/cpac.1996.0033>
- Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related basic need satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981–1002. <https://doi.org/10.1348/096317909X481382>
- Bueno, M. (2002). As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: Um tributo a Abraham Maslow. *Revista Do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC, Ano Iv, 1º Semestre (Nº 06)*, 1–25. <http://www.fineprint.com>
- Bunce, P., Fraser, R., & Woodcock, L. (1995). Advanced budgeting: A journey to advanced management systems. *Management Accounting Research*, 6(3), 253–265. <https://doi.org/10.1006/mare.1995.1017>
- Business Council for Sustainable Development Portugal. (2021). *Sustainable Finance*. <https://bcsdportugal.org/sustainable-finance/>
- Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J., & Ostrom, A. L. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 219–239. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0151-3>
- Camara, P. B. da. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. Dom Quixote.
- Camara, P. B. da. (2016). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos* (4th ed.). Dom Quixote.
- Cangombe, E. L., & Ribeiro, A. V. A. G. L. (2019). Controlo de gestão e pilotagem estratégica: uma abordagem teórica ao balanced scorecard. *Revista Órbita Pedagógica*. 125–142. <https://core.ac.uk/download/pdf/268044263.pdf>
- Carvalho, R. de. (2007). *Acerca das antigas leis de seguros: Vol. XI (24)*. <https://www.asf.com.pt/winlib/cgi/winlibimg.exe?key=&doc=16330&img=2383>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Chakrabarty, S. (2020). Intrapreneurship in teams/groups: Self-determination theory and compensation. *Journal of Small Business and Enterprise Development, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2019-0344>
- Chang, W. K. (1969). National influenza experience in Hong Kong, 1968. *Bulletin of the World Health Organization*, 41 (3-4-5), 349–351.
- Chen, X., Yao, T., & Yu, T. (2007). Prudent man or agency problem? On the performance of insurance mutual funds. *Journal of Financial Intermediation*, 16(2), 175–203.

<https://doi.org/10.1016/j.jfi.2006.10.002>

- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2006). An empirical examination of reward preferences within and across national settings. *Management International Review*, 46(5), 573–596.
<https://doi.org/10.1007/s11575-006-0116-4>
- Chong, J. X. Y., Beenen, G., Gagné, M., & Dunlop, P. D. (2020). Satisfying newcomers' needs: The role of socialization tactics and supervisor autonomy support. *Journal of Business and Psychology*, 36(2), 315–331. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09678-z>
- Chonko, L. B., Tanner Jr., J. F., & Weeks, W. A. (1992). Selling and sales management in action: Reward preferences of salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12(3), 67–75.
- CNSF - Conselho Nacional de Supervisores Financeiros. (2020, Julho 3). *Principais medidas adotadas para mitigação dos impactos da pandemia de COVID-19: uma análise comparativa*. BdP.
https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/nota_sobre_as_principais_medidas_covid19.pdf
- Coughlan, A. T., & Narasimhan, C. (1992). An empirical analysis of sales-force compensation plans. *The Journal of Business*, 65(1), 93. <https://doi.org/10.1086/296559>
- Cunha, M. P. e, Cunha, R. C. e, Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6th ed.). RH.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Decreto-Lei 135-A/75, de 15 de março, do Conselho da Revolução, Diário do Governo: 1ª série, n.º 63 (1975). <https://dre.pt/>
- Decreto-Lei n.º 1/2015, de 6 de janeiro, do Ministério das Finanças, Diário da República: I Série, n.º 3 (2015). <https://dre.pt/>
- Deloitte Insights. (2020). *2021 Insurance Outlook*.
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/insurance-industry-outlook.html/>
- Demirbag, M., Glaister, K. W., & Sengupta, A. (2020). Which regions matter for MNEs? The role of regional and firm level differences. *Journal of World Business*, 55(1), 101026.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101026>
- Demsetz, H. (1983). The structure of ownership and the theory of the firm. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 375–390. <https://doi.org/10.1086/467041>
- Diener, E., & Biswas-Diener, R. (2002). Will money increase subjective well-being? A literature review and guide to needed research. *Social Indicators Research*, 57(2), 119–169.
<https://doi.org/10.1023/A:1014411319119>
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money. *Psychological science in the public Interest*, 5(1), 1–31. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00501001.x>

- Does, J. F. (2015). *Exploring the salesmanship / entrepreneurship dynamic* [Tese de doutoramento, Universidade de Bristol]. UWE Bristol Repository. <https://uwe-repository.worktribe.com/output/912066/exploring-the-salesperson-entrepreneurship-dynamic>
- Dores, V., & Domingues, T. (2020, agosto 31). *A importância macroeconómica do ramo segurador em Portugal: análise input-output*. www.gee.gov.pt
- Dotter, T. A., & Johnson, V. L. (2020). Interactive visual aid adoption within pharmaceutical sales organizations. *Computers in Human Behavior Reports*, 2, 100017. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2020.100017>
- ECO Seguros. (2020a, novembro 19). *Seguradoras quebram 25% nos 9 primeiros meses do ano*. <https://eco.sapo.pt/2020/11/19/seguradoras-quebram-25-nos-9-primeiros-meses-do-ano/>
- ECO Seguros. (2020b, novembro 23). *Pandemia está a afetar fortemente setor segurador, diz APS*. <https://eco.sapo.pt/2020/11/23/pandemia-esta-a-afetar-fortemente-setor-segurador-diz-aps/>
- ECO Seguros. (2021, janeiro 19). *Seguros 2020: Fidelidade reforça liderança em mercado recessivo*. <https://eco.sapo.pt/2021/01/19/seguros-2020-fidelidade-reforca-lideranca-em-mercado-recessivo/>
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Source: Management Science*, 31(2), 134–149.
- European Insurance and Occupational Pensions Authority. (2021). *Insurance stress test 2021*. https://www.eiopa.europa.eu/insurance-stress-test-2021_en
- Farris, G. F., & Butterfield, A. (1972). Congruência de objetivos em organizações brasileiras. *Revista de Administração Pública*, 6(4), 73–82. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/5877>
- Feichter, C., & Grabner, I. (2020). Empirische forschung zu management control – ein überblick und neue trends. *Schmalenbachs Zeitschrift Für Betriebswirtschaftliche Forschung*, 72(2), 149–181. <https://doi.org/10.1007/s41471-020-00092-3>
- Feldmann, A., & Teuteberg, F. (2019). Intrapreneurship: Outside the project box and into the unknown. *Journal of Business Strategy*, 41(3), 45–55. <https://doi.org/10.1108/JBS-02-2019-0035>
- Ferreira, T. S. (2015). *Os fatores motivacionais na gestão da força de vendas e a sua influência no desempenho individual: estudo dos setores segurador e farmacêutico em Portugal* [Tese de Doutoramento, Universidade Fernando Pessoa]. Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa. <http://hdl.handle.net/10284/5083>
- Ferreira, T. S. (2017). Motivational factors in sales team management and their influence on individual performance. *Tourism & Management Studies*, 13(1), 60–65. <https://doi.org/10.18089/tms.2017.13108>
- Filho, J. R. F. (2003, outubro 28-31). *Governança organizacional aplicada ao setor público* [Paper apresentado]. VIII Congreso Internacional Del CLAD Sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Pública, Panamá. http://sistemas.aids.gov.br/incentivo/Biblioteca/Gestao_governanca/GOVERNANCA_SETOR_PUBLICO.pdf

- Fischer, A. J., Collier-Meek, M. A., Bloomfield, B., Erchul, W. P., & Gresham, F. M. (2017). A comparison of problem identification interviews conducted face-to-face and via videoconferencing using the consultation analysis record. *Journal of School Psychology, 63*, 63–76. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2017.03.009>
- Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society, 8*(2–3), 153–169. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(83\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0361-3682(83)90023-5)
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society, 10*(1), 35–50. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3)
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line. *Journal of Human Resource Costing & Accounting, 16*(2), 76–94. <https://doi.org/10.1108/14013381211284227>
- Fortune 100 Best Companies to Work For 2020*. (2020). <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/100-best/2020>
- Frey, B. S., & Osterloh, M. (2005). Yes, managers should be paid like bureaucrats. *Journal of Management Inquiry, 14*(1), 96–111. <https://doi.org/10.1177/1056492604273757>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne, 49*(3), 225–232. <https://doi.org/10.1037/a0012757>
- Gagné, M., Morin, A. J. S., Schabram, K., Wang, Z. N., Chemolli, E., & Briand, M. (2020). Uncovering relations between leadership perceptions and motivation under different organizational contexts: A multilevel cross-lagged analysis. *Journal of Business and Psychology, 35*(6), 713–732. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09649-4>
- Gonçalves, T. A. S. (2009). *O controlo de gestão nas PME portuguesas: uma abordagem contingencial* [Dissertação de Mestrado]. Repositório digital da Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/2946>
- Grant, K., Cravens, D. W., Low, G. S., & Moncrief, W. C. (2001). The role of satisfaction with territory design on the motivation, attitudes, and work outcomes of salespeople. *Journal of the Academy of Marketing Science, 29*(2), 165–178. <https://doi.org/10.1177/03079459994533>
- Grant, R. (2016). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases* (12th ed.). McGraw-Hill, International Edition.
- Green, S. G., & Welsh, M. A. (1988). Cybernetics and Dependence: Reframing the control concept. *The Academy of Management Review, 13*(2), 287. <https://doi.org/10.2307/258578>
- Greenwood, R. C. (1981). Management by Objectives: As developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review, 6*(2), 225–230. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287793>
- Guedes-Vieira, M. (2012). *Introdução aos Seguros*. Grupo Editorial Vida Económica.

- Güntert, S. T. (2014). The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work. *Motivation and emotion*, 39(1), 74–87. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9412-7>
- Haegeli, J.-J. (2020, abril 08). *We cannot quantify the exact effects climate change has on weather related catastrophes, but it is clear that climate change is a systemic risk to the global macroeconomy*. Swiss Re Institute. <https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research/sigma-2020-02.html>
- Hansen, S. C., Otley, D., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: An overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 95–116. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.95>
- Herath, S. (2007). A framework for management control research. *Journal of Management Development*, 26(9), 895–915. <https://doi.org/10.1108/02621710710819366>
- Hill, C., & Crombie, N. (2010). *Accountability to stakeholders in a student-managed organisation*. University of Canterbury. Department of Accounting and Information Systems.
- Hohenberg, S., & Homburg, C. (2016). Motivating sales reps for innovation selling in different cultures. *Journal of Marketing*, 80(2), 101–120. <https://doi.org/10.1509/jm.14.0398>
- Hoque, Z. (2003). Total quality management and the balanced scorecard approach: A critical analysis of their potential relationships and directions for research. *Critical Perspectives on Accounting*, 14(5), 553–566. [https://doi.org/10.1016/S1045-2354\(02\)00160-0](https://doi.org/10.1016/S1045-2354(02)00160-0)
- Infopédia. (2021). *seguro* in *Dicionário infopédia da Língua Portuguesa*. <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/seguro>
- Instituto Nacional de Estatística. (2020). *Tábuas de Mortalidade para Portugal 2017 - 2019. Destaque: Informação à Comunicação Social*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main
- Instituto Nacional de Estatística. (2021). *Contas Nacionais Trimestrais (Base 2016) – Estimativa Rápida a 30 dias 4º Trimestre de 2020 e Ano 2020. Destaque: Informação à Comunicação Social*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1. <https://doi.org/10.2307/2491304>
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1–3), 349–410. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00026-X](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00026-X)
- Ivanov, C.-I., & Avasilcăi, S. (2014). Measuring the Performance of Innovation Processes: A balanced scorecard perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1190–1193. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.610>
- Jensen, M. C. (2003). Paying people to lie: The truth about the budgeting process. *European Financial Management*, 9(3), 379–406. <https://doi.org/10.1111/1468-036X.00226>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

- Johnson, H. T., & Kaplan, R. (1987). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press.
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2015). *O controle de gestão ao serviço da estratégia e dos gestores* (10th ed.). Áreas Editora.
- Júnior, A. B. dos S., Gomes dos Santos, B., Nunes de Souza Ferreira, C., Santos Oliveira, M., Vieira Souza, R., & Balbina de Carvalho Menezes, M. (2013). O papel dos benefícios e incentivos na satisfação do colaborador e nas estratégias das empresas. *Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais*, 1(17), 31–44.
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1988). Evaluating employee compensation. *California Management Review*, 31(1), 23–39. <https://doi.org/10.2307/41166536>
- Kaplan, R. (2010). *Conceptual foundations of the balanced scorecard* (No. 10–074). [https://www.hbs.edu/faculty/Publication Files/10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf)
- Kaplan, R., & Atkinson, A. (1998). *Advanced Management Accounting*. Prentice Hall.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71–79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Organização orientada para a estratégia* (11th ed.). Elsevier.
- Kaplan, S., & Henderson, R. (2005). Inertia and incentives: Bridging organizational economics and organizational theory. *Organization Science*, 16(5), 509–521. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0154>
- Keathley-Herring, H. (2017). An approach to quantify the factors that affect performance measurement system implementation. *Engineering Management Journal*, 29(2), 63–73. <https://doi.org/10.1080/10429247.2017.1298181>
- Khusainova, R., de Jong, A., Lee, N., Marshall, G. W., & Rudd, J. M. (2018). (Re) defining salesperson motivation: Current status, main challenges, and research directions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 2–29. <https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1415761>
- Kim, T.-Y., Aryee, S., Loi, R., & Kim, S.-P. (2013). Person–organization fit and employee outcomes: Test of a social exchange model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3719–3737. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781522>
- Klein, L. (2017). *A percepção de justiça organizacional em contratos de incentivos e seu efeito na congruência entre objetivos pessoais e organizacionais* [Tese de Doutorado, Universidade Federal do Paraná]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da UFPR. <https://hdl.handle.net/1884/57517>
- Koetz, C. M., Koetz, C. I., & Marcon, R. (2011). A influência do incentivo no comportamento oportunista de risco moral: uma análise experimental. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 9(3), 615–639.
- Kren, L., & Tyson, T. (2009). Trade-offs in objective and subjective performance evaluation: A case study examining the validity of agency theory predictions. *Management Accounting Quarterly*, 10(2), 12–23.
- Kunz, A. H., & Pfaff, D. (2002). Agency theory, performance evaluation, and the hypothetical

- construct of intrinsic motivation. *Accounting, Organizations and Society*, 27(3), 275–295.
[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00031-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00031-9)
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M., Dysvik, A., & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 40(5), 667–680. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9574-6>
- Lambert, R. A. (2001). Contracting Theory and Accounting. *Social Science Research Network*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.235800>
- Lawler, E. E. (1999). *Rewarding excellence: pay strategies for the new economy*. Pfeiffer.
- Lei n.º 147/2015, de 09 de setembro, da Assembleia da República, Diário da República: 1.ª série, n.º 176. <https://dre.pt/application/file/a/70236403>
- Leite, M. C. da S. R., Silva, A. J. P. da, & Martins, E. S. (2018). Pesquisa qualitativa em teses de doutorado: Uma análise do triênio 2013-2015. *Revista Expressão Católica*, 6(1), 43.
<https://doi.org/10.25190/rec.v6i1.2120>
- Leite, N., Leite, F., & Albuquerque, L. G. de. (2012). Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: Um estudo observacional. *Revista de Gestão*, 19(2), 281–298.
<https://doi.org/10.5700/rege463>
- Mallin, M. L., Gammoh, B. S., Pullins, E. B., & Johnson, C. M. (2017). A new perspective of salesperson motivation and salesforce outcomes: The mediating role of salesperson-brand Identification. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(4), 357–374.
<https://doi.org/10.1080/10696679.2017.1345597>
- Mallin, M. L., & Pullins, E. B. (2009). The moderating effect of control systems on the relationship between commission and salesperson intrinsic motivation in a customer oriented environment. *Industrial Marketing Management*, 38(7), 769–777.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.03.004>
- Mallin, M. L., & Ragland, C. B. (2017). Power-base effects on salesperson motivation and performance: A contingency view. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24(2), 99–121.
<https://doi.org/10.1080/1051712X.2017.1313671>
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5th ed.). Atlas, SA.
- Marshall, J. M. (2009). Review of guillaume plantin and jean-charles rochet, when insurers go bust: An economic analysis of the role and design of prudential regulation. In *International Journal of the Economics of Business* 16(1), 139–146.
<https://doi.org/10.1080/13571510802638999>
- Martinez, A. L. (1998, setembro, 27-30). *Agency theory na pesquisa contábil* [Paper apresentado]. Encontro Da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração ANPAD, Foz Do Iguaçu.
http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=53&cod_evento_edicao=2&cod_edicao_trabalho=3556

- Martinez, P. R. (2006). *Direito dos seguros*. Principia.
- Mayers, D., & Smith, Jr., C. W. (1992). Executive compensation in the life insurance industry. *The Journal of Business*, 65(1), 51. <https://doi.org/10.1086/296557>
- Mehralian, G., Nazari, J. A., Nooriparto, G., & Rasekh, H. R. (2017). TQM and organizational performance using the balanced scorecard approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 111–125. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2015-0114>
- Mello, P. C. de. (2006). Arquitetura organizacional das empresas do setor de seguros: Como a microeconomia pode contribuir. *Revista Brasileira de Risco e Seguro*, 1(2), 49–67.
- Menguc, B., & Tansu Barker, A. (2003). The performance effects of outcome-based incentive pay plans on sales organizations: A contextual analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(4), 341–358. <https://doi.org/10.1080/08853134.2003.10749008>
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2nd ed.). Pearson Education.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research a guide to design and implementation* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Miao, C. F., Evans, K. R., & Shaoming, Z. (2007). The role of salesperson motivation in sales control systems — Intrinsic and extrinsic motivation revisited. *Journal of Business Research*, 60(5), 417–425. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.005>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook* (2th ed.). SAGE Publications.
- Moody's. (2020). *Negative 2021 outlook as pandemic fallout weighs on economic activity, government finances, complicates policy choices*. https://www.moody's.com/researchdocumentcontentpage.aspx?docid=PBC_1245260
- Moody's. (2021). *Negative 2021 outlook driven by significant economic and fiscal uncertainty*. https://www.moody's.com/researchdocumentcontentpage.aspx?docid=PBC_1246822
- Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1988). Management ownership and market valuation: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 20, 293–315. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(88\)90048-7](https://doi.org/10.1016/0304-405X(88)90048-7)
- Moreira, D. (2020, junho 24). *FMI baixa previsões para 2020 e espera recessão global de 4,9%*. ONU NEWS. <https://news.un.org/pt/story/2020/06/1718022>
- Mota, M. F., & Cordeiro, J. P. (2016, fevereiro 18-19). *Gestão de recursos humanos no setor segurador: As práticas de trabalho de elevado desempenho* [Paper apresentado]. VI Conferência de Investigação e Intervenção Em Recursos Humanos, Portugal. <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i6.2357>
- Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365–385. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1985.tb00233.x>
- Muthusi, N. C. (2016). The relationship between total compensation and employee performance in the insurance industry, Case of Mayfair Insurance Company Limited. *Psychology and Behavioral Sciences*, 5(1), 20. <https://doi.org/10.11648/j.pbs.20160501.14>

- Nações Unidas. (2019, julho 15). *Envelhecimento*. <https://unric.org/pt/envelhecimento/>
- Nascimento. (1998). *História do Seguro*. <http://historiadoseguro.com/>
- Neves, J. C. das. (2006). "Governance" e teoria da agência - DN. Diário de Notícias (DN). <https://www.dn.pt/arquivo/2006/governance-e-teoria-da-agencia-648449.html>
- Norinha, V. (2019). Digitalizar e transformar. *Quem é Quem No Setor Segurador Em Portugal 2019, O Jornal Económico*, 5. https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=33629030a62a0858bbffe5c040593832&file=QéQ_Setor_Segurador_1.pdf
- Norma Regulamentar do Instituto de Seguros de Portugal n.º 8/2009-R, Diário da República: 2.ª série, n.º 126. <https://dre.pt/>
- Ogunnaike, O. O., Akinbola, O. A., & Ojo, O. A. (2014). Effect of motivation on job satisfaction of selected sales representatives. *Journal of Educational and Social Research*, 4(1). <https://doi.org/10.5901/jesr.2014.v4n1p197>
- Oliveira, G. S. de, Carmo, L. F. R. R. S. do, & Pinto Junior, E. da C. (2019, novembro 6-8). *Sistema de medição de desempenho: Uma revisão terciária da literatura* [Paper apresentado]. XIX Simpósio de Pesquisa Operacional e Logística da Marinha, Rio de Janeiro. <https://doi.org/10.5151/spolm2019-192>
- Oliver, R. L. (1974). Expectancy theory predictions of salesmen's performance. *Journal of Marketing Research*, XI, 243–253.
- Orgaz, C. J. (2020, maio 18). Antes do coronavírus: a esquecida gripe de Hong Kong, epidemia que matou mais de 1 milhão há 5 décadas. *BBC News Brasil*. <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-52706385>
- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *In Organization Science*, 11(5), 538-550. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.538.15204>
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Otley, D., & Berry, A. (1980). Control, organisation and accounting. *Accounting, organizations and society*, 5(2), 231–244. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90012-4](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90012-4)
- Otley, D., Broadbent, J., & Berry, A. (1995). Research in Management Control: An overview of its development. *British Journal of Management*, 6(s1), S31–S44. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1995.tb00136.x>
- Oyadomari, J. C. T., Cesar, A. M. R. V. C., Souza, E. F. de, & Oliveira, M. A. de. (2010). Influências da remuneração de executivos na congruência de metas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 6(12). <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2009v6n12p53>
- Panda, B., & Leepsa, N. M. (2017). Agency theory: Review of theory and evidence on problems and perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10(1), 74–95. <https://doi.org/10.1177/0974686217701467>
- Pardal, L., & Correia, E. (1995). *Métodos e técnicas de investigação social*. Areal Editores.
- Pardal, L., & Lopes, E. S. (2011). *Métodos e técnicas de investigação social*. Areal Editores.

- Pereira, O. G. (2004). *Fundamentos de comportamento organizacional* (2nd ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Portal Halley. (2021). *História do Seguro*. <https://atuaria.github.io/portalhalley/história-do-seguro.html>
- Pouëzat, Y. (2020, abril). Policies challenges for addressing standardized ESG adoption. *The EUROFI Magazine*, 136. https://www.eurofi.net/wp-content/uploads/2020/04/views-the-eurofi-magazine_zagreb_april-2020.pdf
- Prince, N. R., Bruce Prince, J., & Kabst, R. (2020). National culture and incentives: Are incentive practices always good? *Journal of World Business*, 55(3), 101075. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101075>
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2nd ed.). Feevale. https://drive.google.com/file/d/1lp5R-RyTrt6X8UPoq2jJ8gO3UEfM_JJd/view
- Pullins, E. B. (2001). An exploratory investigation of the relationship of sales force compensation and intrinsic motivation. *Industrial Marketing Management*, 30(5), 403–413. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00095-4](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00095-4)
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2nd ed.). Gradiva.
- Racz, N., Weippl, E., & Seufert, A. (2010). A frame of reference for research of integrated governance, risk and compliance (GRC). In *De Decker B., Schaumüller-Bichl I. (eds) Communications and Multimedia Security. CMS 2010. Lecture Notes in Computer Science*, vol. 6109, pp. 106–117. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-13241-4_11
- Riedel, J. A., Nebeker, D. M., & Cooper, B. L. (1988). The influence of monetary incentives on goal choice, goal commitment, and task performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 42(2), 155–180. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(88\)90010-6](https://doi.org/10.1016/0749-5978(88)90010-6)
- Rocha, I., Pereira, A. M., Bezerra, F. A., & Nascimento, S. do. (2012). Análise da produção científica sobre teoria da agência e assimetria da informação. *Revista de Gestão*, 19(2), 329–342. <https://doi.org/10.5700/rege466>
- Rosa, A. I. V. (2012). *Sistema de recompensas – Estudo de um caso* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais]. Repositório comum do Instituto Politécnico de Setúbal. <http://hdl.handle.net/10400.26/4646>
- Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134–139.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will? *Journal of Personality*, 74(6), 1557–1586. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: basic psychological needs in*

motivation, development, and Wellness. The Guilford Press.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Schanz, K.-U. (2020, agosto 31). *The role of insurance in mitigating social inequality*. The Geneva Association—International Association for the Study of Insurance Economics, Zurich. <https://www.genevaassociation.org/research-topics/insurance-mitigating-social-inequality-research-brief>
- Shulga, L. V., & Busser, J. A. (2020). Customer self-determination in value co-creation. *Journal of Service Theory and Practice*, 31(1), 83–111. <https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2020-0093>
- Simões, A. M. D., & Rodrigues, J. A. (2014). Relação entre controlo de gestão e estratégia. Perspetiva histórica. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, XII(23), 1–24.
- Simons, R. (1995). *Levers of control how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Press, Harvard Business School.
- Slemp, G. R., Lee, M. A., & Mossman, L. H. (2021). Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: A systematic review with recommendations for research and practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, joop.12338. <https://doi.org/10.1111/joop.12338>
- Smith, A. (2014). *Riqueza das Nações* (7th ed.). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Solomon, J., & Solomon, A. (2007). *Corporate Governance and Accountability* (2nd ed.). John Wiley & Sons Ltd.
- Sprinkle, G. B. (2000). The effect of incentive contracts on learning and performance. *The Accounting Review*, 75(3), 299–326. <https://doi.org/10.2308/accr.2000.75.3.299>
- Staib, D., Cabral, C. D. S. R., Kubli, D., & Dornigg, J. (2020, julho 10). *Sigma 4/2020 - World insurance: riding out the 2020 pandemic storm*. <https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research/sigma-2020-04.html>
- Stathakopoulos, V. (1996). Sales force control: A synthesis of three theories. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(2), 1–12. <https://doi.org/10.1080/08853134.1996.10754049>
- Sundaram, A. K., & Inkpen, A. C. (2004). The corporate objective revisited. *Organization Science*, 15(3), 350–363. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0068>
- Swiss Re Institute. (2020a, November 11). *Sigma 7/2020 - rebuilding better*. <https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research/sigma-2020-07.html>
- Swiss Re Institute. (2020b, dezembro 15). *Swiss Re Institute estimates USD 83 billion global insured catastrophe losses in 2020, the fifth-costliest on record*. <https://www.swissre.com/media/news-releases/nr-20201215-sigma-full-year-2020-preliminary-natcat-loss-estimates.html>
- Todorov, J. C., & Moreira, M. B. (2005). O conceito de motivação na psicologia. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 7(1), 119–132. <https://doi.org/10.31505/rbtcc.v7i1.47>

- Trentin, K. C. N. (2003). *Teoria de agência e governança corporativa: os problemas dos sistemas de incentivos e monitoramento* [Dissertação Pós-graduação, Escola de Administração de Empresas de São Paulo]. Repositório Digital Fundação Getúlio Vargas. <http://hdl.handle.net/10438/5833>
- Tsai, T.-H., Chang, Y.-S., Chang, H.-T., & Lin, Y.-W. (2021). Running on a social exercise platform: Applying self-determination theory to increase motivation to participate in a sporting event. *Computers in Human Behavior, 114*, 106523. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106523>
- VanKooten, C. (2019). A Research methodology of Interdependence through video as method. *Computers and Composition, 54*, 102514. <https://doi.org/10.1016/j.compcom.2019.102514>
- Walker, O. C., Churchill, G. A., & Ford, N. M. (1977). Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research, 14*(2), 156–168. <https://doi.org/10.1177/002224377701400203>
- Wei, J.-T., Chang, Y. W., Zhang, X., Wu, H.-H., & Tang, Y.-T. (2019). Performance measurement systems, TQM and multi-level firm performance: A person–organisation fit perspective. *Total Quality Management & Business Excellence, 30*(15–16), 1578–1595. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1384311>
- Wiggers, H. M., Gasparetto, V., Lunkes, R. J., & Schnorrenberger, D. (2018, agosto 12-14). *Congruência de objetivos em uma empresa de serviços digitais* [Paper apresentado]. 8º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças: Contabilidade e Perspectivas Futuras, Florianópolis, Brasil. <https://conferencias.ufsc.br/index.php/cconfi/ed2018/paper/viewPaper/1667>
- Wruck, K. H., & Jensen, M. C. (1994). Science, specific knowledge, and total quality management. *Journal of Accounting and Economics, 18*(3), 247–287. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(94\)90023-X](https://doi.org/10.1016/0165-4101(94)90023-X)
- Yamoah, E. E. (2014). Relevance of goal congruence and its implications to managers. *European Journal of Business and Management, 6*(12), 82–83.

ANEXO A – Minuta de Entrevista

Moderador (M):

Bom dia, Bem-vindo,

Agradeço, mais uma vez, o facto de ter concordado com esta entrevista. A partilha da sua opinião será de extrema importância para a realização deste trabalho. Espero que em conjunto possamos deixar um bom testemunho para futuros desenvolvimentos.

Antes de começarmos, gostaria de reforçar a garantia do total sigilo acordado no momento do convite. Os seus dados pessoais permanecerão totalmente confidenciais e as suas respostas serão anónimas. Garanto, portanto, que a sua privacidade será totalmente respeitada.

Alguma questão que queira colocar, antes de começarmos? Confirma o seu consentimento, certo?

Entrevistado (E):

[O entrevistado pede esclarecimentos, se necessário, e fornece consentimento]

Moderador (M):

Recordemos apenas que não haverá respostas certas ou erradas. O único objetivo é perceber a sua perspetiva em relação ao tema em investigação, tendo em conta a sua experiência como Diretor/Coordenador da EC Seguradora.

Comecemos então...

1) Na sua opinião, quais são os principais problemas que se verificam numa Estrutura Comercial Seguradora? (Ex: dificuldade na supervisão, na informação, na gestão dos interesses, ao nível da contratação, outros).

2) Já identificou atitudes ou comportamentos incongruentes com a missão, visão e valores da empresa? Se sim, que motivos reconheceu como sendo responsáveis por essas ações?

3) Qual ou quais são os principais mecanismos utilizados pela empresa para fazer com que os Comerciais atuem em linha com os interesses da organização e atinjam os objetivos estabelecidos? (Ex: sistemas de recompensas, manual de delegação de competências, código de ética e conduta, participação nos lucros, outros).

4) Quais destes mecanismos considera mais importante para alinhar interesses Comercial-Organização? (Pode enunciar 3, por ordem de relevância).

5) Que tipo de recompensas (financeiras e não financeiras) são determinantes para promover a motivação, a *performance* e o alinhamento de interesses Comercial-Organização?

6) Quais são os principais fatores que, no seu entender, levariam um Comercial a querer ou decidir sair da empresa?

7) Considera que a delegação de competências atribuída aos Comerciais lhes confere a autonomia necessária para o domínio e gestão do negócio? Considera que a autonomia é importante para a função e o Comercial?

8) É comum os Comerciais serem envolvidos no processo de definição de objetivos ou estes são definidos *top-down*?

9) Considera importante envolver os Comerciais neste processo, Porquê?

10) Considera que o *modus operandi* definido para a função comercial promove condições para o desenvolvimento de competências como a inovação e a criatividade? Considera que trabalhar estas capacidades é importante para a motivação do Comercial?

11) Peço-lhe, pf, para seleccionar (por ordem decrescente de importância) 3 conjuntos de aspetos que considere cruciais para a motivação e sucesso do Comercial, em prol dos objetivos da empresa:

- a) Rever-se no estilo de gestão e no ambiente de trabalho;
- b) Prazer na tarefa, sentir-se autónomo, competente e integrado na empresa;
- c) Sentir que os objetivos são definidos de forma justa e confiável;
- d) Ser bem remunerado;
- e) Sentir que o seu posto de trabalho está seguro;
- f) Ser reconhecido pelas chefias, ter a possibilidade de ser promovido.

12) Se lhe fosse permitido pela Administração da Seguradora, propunha algum tipo de alteração ao sistema de recompensas, competências ou *modus-operandi* da função comercial, de forma a maximizar a motivação e o alinhamento de interesses? Se sim, que tipo de alterações e porquê?

Muito obrigada!

Nota. Elaboração própria.

ANEXO B – Entrevista D4

1) Na sua opinião, quais são os principais problemas que se verificam numa Estrutura Comercial Seguradora? (e.g. dificuldade na supervisão, na informação, na gestão dos interesses, ao nível da contratação, outros).

Num conceito descentralizado de uma Seguradora encontramos múltiplos problemas. Mas, acredito num conceito diferente em que não devemos esperar pelo que a estrutura deveria fazer por nós, mas sim por aquilo que nós podemos fazer pela estrutura. Pensar sem preconceitos e realizar aquilo que está ao nosso alcance.

O bem mais valioso numa Seguradora são as pessoas, pois elas é que fazem toda a diferença. Por isso, considero que a motivação dos Comerciais é o maior problema e o maior desafio para nós.

Um estilo de liderança pautado pela confiança e onde se delega responsabilidades com exemplo, é a chave do sucesso que levará a que o trabalho individual seja em prol da equipa e de um objetivo comum.

Em cada Estrutura Comercial que liderei tive sempre como claro que a aposta passa pela gestão das pessoas, onde todas são envolvidas, reconhecidas e tratadas por igual. Acredito que é na diferença de cada um que vamos encontrar a grandeza da Equipa.

2) Já identificou atitudes ou comportamentos incongruentes com a missão, visão e valores da empresa? Se sim, que motivos reconheceu como sendo responsáveis por essas ações?

Sim. Este tipo de comportamento é provocado, na maioria dos casos, pela falta de envolvimento para com a empresa, pela desmotivação do colaborador que não se sente incluído, ou então, sente-se sobrecarregado pela empresa, o que leva a que apenas queira cumprir com números, sem olhar ao rigor necessário.

Naturalmente que o carácter da pessoa influencia estes comportamentos, mas em muitos casos, a responsabilidade também parte da organização, que não inclui o colaborador em

temas como a missão e valores. Como Comerciais somos o espelho da empresa, na nossa vida pessoal ou profissional cada atitude conta.

Na minha opinião, este risco tem de ser trabalhado logo no início da relação profissional, ou seja, na contratação, em que o Perfil deve ser o fator mais importante.

Neste momento, quando faço uma contratação, obedeço a 2 critérios simples, perfil e competências. Contudo, o maior peso recai sobre o perfil pois, comportamentos erráticos são proporcionais à falta de perfil para a função.

3) Qual ou quais são os principais mecanismos utilizados pela empresa para fazer com que os Comerciais atuem em linha com os interesses da organização e atinjam os objetivos estabelecidos? (e.g. sistemas de recompensas, manual de delegação de competências, código de ética e conduta, participação nos lucros, outros).

É um misto entre mecanismos que incorporam regras e incentivos. Neste momento, os principais são o código de conduta, o manual de competências, auditorias, normativos internos e o próprio sistema de recompensas.

4) Quais destes mecanismos considera mais importante para alinhar interesses Comercial-Organização? (Pode enunciar 3, por ordem de relevância).

Naturalmente que a componente financeira tem um grande destaque neste tema. Mas, acaba por haver necessidade de um conjunto de fatores. Diria que o Sistema de Recompensas em primeiro lugar e depois o Manual de Competências. Seguidamente passa pelas auditorias que são feitas na empresa.

5) Que tipo de recompensas (financeiras e não financeiras) são determinantes para promover a motivação, a *performance* e o alinhamento de interesses Comercial-Organização?

Em relação a este tema, acredito que as empresas têm um desafio imediato: rever ou criar mecanismos para as novas gerações que valorizam coisas diferentes.

O modelo de emprego para toda a vida já não existe.

A retenção de talentos vai ser um dos grandes problemas que as empresas vão ter de enfrentar. Temos de perceber o que a nova geração vai procurar, e para mim, é claro que procuram novas experiências e abominam as rotinas. Por isso, é indispensável proporcionar a possibilidade de fazerem escolhas.

Por outro lado, diria que é muito importante investir no desenvolvimento profissional. Fundamental que todo *package* de Recompensas seja atrativo. Procurar garantir um projeto desafiador, desenvolver a carreira, ser parte ativa na estratégia da empresa e poder usufruir de um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

6) Quais são os principais fatores que, no seu entender, levariam um Comercial a querer ou decidir sair da empresa?

Na minha opinião essa mudança é definida pelas características pessoais de cada pessoa. Mas, acredito que em termos gerais, os motivos possam ser muito idênticos àqueles que me levaram, na altura, a deixar a empresa. Deixar de se identificar com a estratégia e sentir que o projeto naquela empresa acabou.

Claro que a melhoria de condições financeiras na nova proposta de trabalho e o desafio do novo projeto é muito importante, aliando à possibilidade de evoluir e assumir mais responsabilidades na nova empresa.

7) Considera que a delegação de competências atribuída aos Comerciais lhes confere a autonomia necessária para o domínio e gestão do negócio? Considera que a autonomia é importante para a função e o Comercial?

O Comercial como líder deve ter como missão mobilizar o parceiro (Mediador). Logo, deve estar munido de várias ferramentas para o mobilizar. Quem está na primeira linha deve ter parte ativa na definição e construção do plano estratégico da empresa, só assim vai conseguir perceber a importância do atingimento dos objetivos e o porquê de estar a perseguir determinados objetivos.

O real valor do Comercial é sentido pelo ritmo que consegue impor no Mediador. Daí, a autonomia ser fundamental. Na minha perspetiva, a função do Comercial no presente e no

futuro deve passar por participar na definição da estratégia da empresa, pelo investimento da Companhia no aumento das competências e na concessão de *budget* para lançamento de desafios segmentados aos Mediadores.

Neste momento, muitos Comerciais não têm essa autonomia e essa cegueira vai levar à falta de tomada de medidas em tempo oportuno, pois quem domina a relação é quem sabe interpretar quem está do outro lado e o que valoriza. Acredito que munindo o Comercial de uma maior autonomia, o mesmo poderá fazer a diferença. O Comercial do presente e do futuro é aquele que interpreta o Mediador e o mobiliza com pormenores.

8) É comum os Comerciais serem envolvidos no processo de definição de objetivos ou estes são definidos *top-down*?

9) Considera importante envolver os Comerciais neste processo. Porquê?

Mais importante que os Comerciais estejam envolvidos na definição dos objetivos (que não o são), é eles perceberem e participarem na estratégia da empresa e terem como muito claro qual a missão da mesma. Esse sentimento de pertença, dado pela participação ativa dos colaboradores na estratégia, é que vai dar força para o cumprimento das métricas definidas.

Os objetivos são apenas a quantificação de uma Estratégia. Para mim é importante que todos, como equipa, tenhamos a ambição de cumprir o plano estratégico da empresa.

Insistem em perseguir objetivos puros e duros sem que o Comercial seja envolvido na sua criação. Logo, o mesmo não estará inteiramente disponível para perseguir esse objetivo. Mais do que envolvimento, fazerem parte da Criação da Estratégia.

Numa estrutura perfeita, aqueles que vão gerar resultados, estiveram na criação do plano e estratégia. Logo, saberão perfeitamente da importância dos mesmos. Acredito que essa forma levará a que cada um sinta a empresa como sua.

10) Considera que o *modus operandi* definido para a função comercial promove condições para o desenvolvimento de competências como a inovação e a criatividade? Considera que trabalhar estas capacidades é importante para a motivação do Comercial?

Na definição da estratégia deve passar a existir um espaço em branco para que o contributo de cada um se faça sentir. Assim, acredito na definição clara de uma estratégia, que deve ser percorrida de formas diferentes em função da criatividade de cada um.

A melhor característica que um Comercial pode ter é a sua inteligência emocional, onde a criatividade ocupa, sem dúvida, um lugar de destaque.

É importante perceber que as empresas são definidas pelas pessoas, logo cabe a cada um de nós assumir esse espírito de mudança, de inovação e de resiliência, que é a essência da função comercial.

Por acaso, li num artigo recentemente uma observação muito interessante que dizia “*se um dia estiveres numa sala e fores a pessoa mais inteligente dessa sala é porque estás na sala errada* “. Esta frase, na minha opinião, tem 2 mensagens muito claras: primeiro, deves estar rodeado dos melhores para tu também seres melhor; e segundo, deves ter uma forte escuta ativa e avaliar a opinião dos outros.

O Comercial do presente e do futuro é muito diferente do Comercial do passado. Logo, as estruturas têm de se adaptar e permitir este desenvolvimento. Se cada um de nos assumir esse ADN de mudança, a empresa vai ser reconstruída.

11) Peço-lhe, p.f., para seleccionar (por ordem decrescente de importância) 3 conjuntos de aspetos que considere cruciais para a motivação e sucesso do Comercial, em prol dos objetivos da empresa:

a) Rever-se no estilo de gestão e no ambiente de trabalho;

b) Prazer na tarefa, sentir-se autónomo, competente e integrado na empresa;

c) Sentir que os objetivos são definidos de forma justa e confiável;

d) Ser bem remunerado;

e) Sentir que o seu posto de trabalho está seguro;

f) Ser reconhecido pelas chefias, ter a possibilidade de ser promovido.

a. Rever-se no estilo de gestão e no ambiente de trabalho;

b. Prazer na tarefa, sentir-se autónomo, competente e integrado na empresa;

d. Ter um bom ordenado.

12) Se lhe fosse permitido pela Administração da Seguradora, propunha algum tipo de alteração ao sistema de recompensas, competências ou *modus-operandi* da função comercial, de forma a maximizar a motivação e o alinhamento de interesses? Se sim, que tipo de alterações e porquê?

O exemplo. A missão e os valores de uma empresa são a base de tudo. Logo, devem ser sentidas diariamente em cada ação e, em consequência, no comportamento de cada líder.

Também considero importante que se proporcione condições para o funcionário se sentir bem e integrado. Antes de sermos profissionais, somos pessoas e eu acredito na igualdade e na meritocracia, onde cada um pode ter a liberdade de desenhar um pouco do futuro da empresa e onde possa explorar a sua inteligência emocional em prol da empresa.

Acabo por dizer o que alguém escreveu um dia e representa o que de melhor podemos aportar para a empresa, ou seja, para as pessoas: *“Aqueles que passam por nós não vão sós. Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós”*.

ANEXO C – Entrevista C3

1) Na sua opinião, quais são os principais problemas que se verificam numa Estrutura Comercial Seguradora? (e.g. dificuldade na supervisão, na informação, na gestão dos interesses, ao nível da contratação, outros).

De facto, quando nos referimos a empresas comerciais de grande dimensão, onde é necessário delegar e ter de prestar contas, são vários os desafios que se colocam. E neste tipo de indústria, com tantas fusões, aquisições e exigências do mais variado nível, é um tema sem fim.

Na minha opinião, um dos principais problemas que se pode encontrar, tem a ver com a diversidade de interesses que existem num único lugar. Uma coisa é o Comercial, outra é o Diretor, os sinistros, a produção, por aí fora. Cada um com os seus objetivos específicos em benefício de um objetivo comum, que é a empresa.

Por vezes, pode existir alguma dificuldade na definição de critérios que permitam equidade nos objetivos, isto porque os objetivos do colega da produção ou dos sinistros são diferentes do Comercial, como é lógico. E dentro da área comercial, por exemplo, vender Seguros de Saúde na zona A ou B é diferente, e por vezes, muito diferente.

Ter de solicitar aos parceiros para vender automóvel quando o que precisa naquele momento é de outro tipo de produto, também acontece. Nem sempre os objetivos são coerentes com a realidade macroeconómica e com as necessidades do Comercial. Só quem está no terreno é que sabe a realidade.

E isto pode dar lugar a alguma desmotivação ou individualismo, quando por exemplo, o Comercial sabe que atingiu os mínimos necessários para o seu rendimento e não tenta ir mais além, o que prejudica os resultados globais da equipa.

Por outro lado, penso que se houver um líder que dê o exemplo, que comunique a estratégia e que cuide bem da sua equipa, mais facilmente este tipo de problemas será resolvido. Caso contrário, torna-se tudo mais complicado, dando lugar à desmotivação das pessoas, ao abandono da função e a outros problemas, associados à situação.

2) Já identificou atitudes ou comportamentos incongruentes com a missão, visão e valores da empresa? Se sim, que motivos reconheceu como sendo responsáveis por essas ações?

Lamentavelmente sim. Muito motivado pela grande pressão para o cumprimento dos objetivos. Embora, tenha muito a ver, na minha opinião, com o caráter da pessoa. Mas é difícil, por vezes, esta situação.

Na minha opinião, a solução passa pela comunicação da estratégia, a inclusão dos Comerciais neste desafio, para entenderem melhor o porquê de determinadas metas. E claro está, é preciso recrutar as pessoas certas para a função, não é qualquer perfil que se encaixa na função comercial, muito menos numa Seguradora.

3) Qual ou quais são os principais mecanismos utilizados pela empresa para fazer com que os Comerciais atuem em linha com os interesses da organização e atinjam os objetivos estabelecidos? (e.g. sistemas de recompensas, manual de delegação de competências, código de ética e conduta, participação nos lucros, outros).

De uma forma geral, são os mecanismos que estão definidos para todas as Companhias. O sistema de incentivos, diversas regalias, o código de conduta, o manual de competências, normativos. E também as auditorias, que todas as Seguradoras têm.

4) Quais destes mecanismos considera mais importante para alinhar interesses Comercial-Organização? (Pode enunciar 3, por ordem de relevância).

Na minha opinião, sendo uma função comercial, o sistema de incentivos e as regalias são indispensáveis, por causa dos objetivos e porque marca toda a diferença para quem está nesta função. A seguir, o manual de competências, muito importante, é através do manual de competências que o Comercial tem a noção exata das suas habilitações e obrigações, podendo saber, a qualquer momento, qual é o grau de autonomia perante a situação. E o código de conduta que todos temos de aderir, para evitar ações contraproducentes que possam prejudicar a Seguradora de alguma forma.

5) Que tipo de recompensas (financeiras e não financeiras) são determinantes para promover a motivação, a *performance* e o alinhamento de interesses Comercial-Organização?

Quando se fala de função comercial, pensa-se logo no dinheiro. Mas, nos dias de hoje, apesar de toda a importância que o dinheiro tem, há outros fatores que falam muito alto para quem pretende fazer carreira na Seguradora e evoluir na profissão.

Na minha opinião, tudo começa na aptidão e na competência da própria pessoa, e essas capacidades, quando detetadas pela gestão, devem ser alimentadas de imediato, todos teremos a ganhar.

Também, de nada adianta prometer bons rendimentos se não se der ferramentas para o negócio. O Comercial precisa disso, precisa de ter a capacidade para decidir no momento certo e de ser líder da sua rede de parceiros. O desafio faz parte, e quanto maior a responsabilidade e o apoio que a empresa lhe der, maior o comprometimento.

Claro que o Comercial também precisa de ser bem remunerado, ou pelo menos sentir que é remunerado de uma forma justa, é muito importante.

E os bons Comerciais devem fazer parte das decisões da empresa, porque são eles que, melhor do que ninguém, conhecem o terreno e podem aportar boas soluções. Precisam de ser ouvidos, de se sentirem realizados e satisfeitos com o ambiente no trabalho. Ter condições que de alguma forma, ajudem a ter também uma maior qualidade de vida.

É todo um conjunto, cada vez mais.

6) Quais são os principais fatores que, no seu entender, levariam um Comercial a querer ou decidir sair da empresa?

Ganhamos se cuidarmos e perdemos se deixarmos de cuidar. A falta dos aspetos que acabamos de falar ditarão a partida de bons Comerciais.

Se não for considerado nos projetos da empresa, se não tiver um bom entendimento com a estrutura. Há Comerciais que não se importam, mas há outros que precisam disto.

Claro que se lhe oferecerem melhores condições financeiras, um bom projeto, com possibilidade de evoluir e ganhar novas responsabilidades, fará toda a diferença. Mas se o Comercial sentir que pode ter essas condições dentro da empresa, não muda. Já vi alguns Comerciais a serem convidados para sair e não saíram. Depende muito destas situações.

7) Considera que a delegação de competências atribuída aos Comerciais lhes confere a autonomia necessária para o domínio e gestão do negócio? Considera que a autonomia é importante para a função e o Comercial?

Francamente não. No que diz respeito a algumas decisões que precisam e até podiam ser tomadas no momento, não. E de facto, considero muito importante essa questão. Considero que atribuir maior autonomia é alimentar a confiança, a responsabilidade e os resultados. É uma forma de reconhecimento do trabalho do Comercial, para além que iria permitir uma maior fluidez no negócio.

8) É comum os Comerciais serem envolvidos no processo de definição de objetivos ou estes são definidos *top-down*?

Os objetivos são sempre definidos de uma forma centralizada. Acaba sempre por haver uma pequena margem de ajuste local, conforme a zona e o tipo de rede, mas só isso.

9) Considera importante envolver os Comerciais neste processo. Porquê?

É uma boa questão e de difícil resposta. Por um lado, existem os objetivos macro definidos pela Administração, que vão sendo distribuídos gradualmente por direções, zonas, Gerentes e Comerciais. Quando os objetivos chegam ao nível dos Comerciais, a margem de ajuste é mínima, mas é assim para todos. Por isso é que digo que os Comerciais devem ser ouvidos. Não é que sejam eles a marcar os objetivos, não é isso. Mas se perceberem a estratégia e derem a sua opinião e até algumas sugestões, será totalmente diferente. Eles conhecem a realidade no terreno, os Agentes e a capacidade de cada um para o negócio. Isto vai fazer com que se sintam mais comprometidos, mais confiantes. Diria que com mais maturidade para enfrentar os desafios.

10) Considera que o *modus operandi* definido para a função comercial promove condições para o desenvolvimento de competências como a inovação e a criatividade? Considera que trabalhar estas capacidades é importante para a motivação do Comercial?

A função comercial por natureza, é uma função que tem implícita essas capacidades. Aliás, fazem parte do perfil desejado numa contratação. Mas a questão é depois no dia-a-dia. Se o Comercial estiver constantemente preocupado em preencher mapas de produção, a fazer tratamento *back office* ou em reuniões internas, é mais difícil. Penso que os processos devem ser agilizados e permitir ao Comercial uma maior integração das suas ideias e sugestões.

11) Peço-lhe, p.f., para seleccionar (por ordem decrescente de importância) 3 conjuntos de aspetos que considere cruciais para a motivação e sucesso do Comercial, em prol dos objetivos da empresa:

- a) Rever-se no estilo de gestão e no ambiente de trabalho;
- b) Prazer na tarefa, sentir-se autónomo, competente e integrado na empresa;
- c) Sentir que os objetivos são definidos de forma justa e confiável;
- d) Ser bem remunerado;
- e) Sentir que o seu posto de trabalho está seguro;
- f) Ser reconhecido pelas chefias, ter a possibilidade de ser promovido.

Todas eles são importantes, mas por ordem diria: b); a); d).

12) Se lhe fosse permitido pela Administração da Seguradora, propunha algum tipo de alteração ao sistema de recompensas, competências ou *modus-operandi* da função comercial, de forma a maximizar a motivação e o alinhamento de interesses? Se sim, que tipo de alterações e porquê?

Em primeiro lugar, penso que ao definir a estratégia, teria cuidados redobrados em interligar os interesses de cada departamento e de cada função, pois a definição da

estratégia não deve colocar em causa o rigor e a eficiência de cada um em função de todos. Penso que isto evitaria muitos problemas.

Apostaria numa maior delegação de competências, como forma de transmitir maior confiança, mas também maior exigência. O próprio negócio ganharia com isto, tornando as coisas mais fluídas, tomando decisões no momento certo. A própria rede de Mediadores ficaria mais satisfeita e fidelizada, na minha opinião.

Também, faria com que o Comercial tivesse mais participação ativa na estratégia da empresa, por vários motivos, o Comercial se sentiria mais motivado, mais responsabilizado e perceberia melhor o porquê de determinados objetivos e decisões.