



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Sistema de Recompensas: Contributo para a Satisfação no Trabalho

Diana Constantino Machado

Trabalho de projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Sónia P. Gonçalves, Investigadora Auxiliar, CIS-IUL, ISCTE-IUL,
Professora Adjunta, Instituto Politécnico de Tomar

Outubro, 2017



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Sistema de Recompensas: Contributo para a Satisfação no Trabalho

Diana Constantino Machado

Trabalho de projecto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Professora Doutora Sónia P. Gonçalves, Investigadora Auxiliar, CIS-IUL, ISCTE-IUL,
Professora Adjunta, Instituto Politécnico de Tomar

Outubro, 2017

Resumo

O sistema de recompensas numa empresa tem, segundo literatura existente impacto sobre vários fatores nomeadamente a motivação dos colaboradores, a sua satisfação e a sua produtividade. Sendo assim o sistema de recompensas é uma importante variável dentro de uma empresa e esta tem de ser estruturada e implementada segundo vários fatores para que tenha verdadeiro impacto. Desta forma, e para esclarecimento da relação que estas variáveis têm entre si, o presente estudo analisa a influência do sistema de recompensas percebido sobre a satisfação dos colaboradores, sobre o seu bem-estar e sobre o seu desempenho organizacional percebido. Aplicou-se então um questionário elaborado através de várias referências a uma população trabalhadora independentemente do seu género, idade, antiguidade na empresa e setor. Analisando posteriormente os dados obtidos, foram verificadas as hipóteses que estabelecem uma influência positiva entre o sistema de recompensas percebido e a satisfação, o bem-estar e o desempenho organizacional percebido, sendo rejeitada a hipótese sobre a existência de diferenças entre a influência das recompensas extrínsecas e intrínsecas na satisfação. Sobre esta última hipótese, a mesma está dividida entre a importância atribuída ao tipo de recompensa e à quantidade de recompensas recebidas, verificando-se que a quantidade de recompensas recebidas, sejam elas extrínsecas ou intrínsecas influencia a satisfação enquanto o mesmo não se verifica para a importância atribuída ao tipo de recompensa. Os resultados mostraram que o sistema de recompensas percebido explica 40.4% da variância da satisfação, 7.8% da variância do bem-estar e 31.6% da variância do desempenho organizacional percebido, sendo que para esta última variável o sistema de recompensas em conjunto com a satisfação explicam 47% da sua variância. Este estudo reforça a importância da percepção do sistema de recompensas uma vez que esta é uma influência positiva em variáveis importantes como a satisfação, existindo assim a necessidade de se prosseguir a investigação nesta área.

Palavras-chave: Sistema de recompensas, satisfação, desempenho organizacional percebido, bem-estar

Abstract

The reward system in a company has, according to existing literature, impact on several factors such as the motivation of employees, their satisfaction and their performance. So the reward system is an important variable within a company and it has to be structured and implemented according to several factors to have real impact. In this way, and to clarify the relationship that these variables have with each other, the present study analyzes the existing influence of the perceived reward system on employee satisfaction, well being and consequently on their perceived organizational performance. A questionnaire was applied, elaborated through several references to a working population, regardless of gender, age, seniority in the company and sector. After analyzing the data obtained through the instrument, the hypotheses that establish a positive influence between the perceived reward system and the satisfaction, the well-being and the perceived organizational performance were verified, rejecting the hypothesis about the existence of differences between the influence of the extrinsic and intrinsic rewards in satisfaction. About this last hypothesis, is divided in two, about the importance of the type of reward and the amount of rewards received, it was verified that the amount of rewards received, whether they be extrinsic or intrinsic influence the job satisfaction but the same is not verified about the importance of the type of reward. The results show that the reward system explains 40.4% of the satisfaction variance, 7.8% of the well being variance, and 31.6% of the variance of the perceived organizational performance. For the last variable, the perception of the reward system mixed with the satisfaction explains 47% of its variance. This study reinforce the importance of the perception of the reward system once that influence is positive on important variables like satisfaction, so exists the need to proceed with the investigation in this area.

Key words: reward system, satisfaction, perceived organizational performance, well-being

Agradecimentos

Esta dissertação é o símbolo da conclusão de uma etapa e o início de tantas outras e não posso deixar de agradecer a quem fez parte dela.

Escrevo à minha orientadora, Professora Doutora Sónia Gonçalves, pela paciência, pelo apoio, pela simpatia.

Escrevo à minha família, um grande agradecimento vai para eles, sem os mesmos não teria sido possível chegar onde estou hoje, agradeço à minha Mãe e ao meu Pai pelos incentivos, pelas palavras de conforto, pela liberdade e pelo carinho, agradeço à minha Irmã pelas partilhas, pelas brincadeiras e pelas conversas, agradeço aos meus Avós pelo apoio e pelo amor e à minha Madrinha pelo carinho.

Escrevo também para quem me acompanhou nesta etapa, alguns desde o início, outros foram aparecendo pelo caminho e a todos sem exceção eu levo para a vida, levo nas memórias, levo no coração. A eles agradeço a amizade, o apoio, as partilhas de tantas histórias, o carinho, eles aqui enumero, Ana Isabel, Jorge da Silva, Guida Sousa, Juliana Braulino, Eunice Silva, Joana Lucas, Cátia Silva, Ana Boavida, Joana Costa, Joana Gomes, João Santos, Daniel Oliveira, Carolina Querido, Francisco Patrício, Lauro Santos, Paulo Monteiro, João Silva e a tantos outros que partilharam comigo estes anos. Um especial agradecimento a quem acompanhou mais de perto o desenvolvimento da minha tese e a quem ouviu sobre ela os meus desabafos, além da minha família e dos já descritos Ana Isabel e Jorge da Silva, agradeço ao meu namorado Paulo Pereira, à Margarida Marcão e às minhas colegas de trabalho, Débora Lopes e Filipa Tavares.

Agradeço ao Professor Doutor Nuno Rocha por me fazer acreditar nas minhas capacidades.

Índice

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
Índice	iv
Índice de figuras	vi
Índice de tabelas	ix
Capítulo 1. Introdução	1
Capítulo 2. Revisão da Literatura	3
2.1 Sistema de Recompensas	3
2.1.1 Recompensas extrínsecas	3
2.1.2 Recompensas intrínsecas	4
2.1.3 Objetivos e Importância do Sistema de Recompensas	5
2.1.4 Estrutura do Sistema de Recompensas	7
2.1.5 Recompensas praticadas em Portugal	9
2.2 Satisfação no trabalho	10
2.2.1 Satisfação no Trabalho e Desempenho Organizacional	12
2.3 Desempenho Organizacional Percebido	13
Capítulo 3. Método	14
3.1 Instrumento	15
3.1.1 Sistema de Recompensas Percebido	15
3.1.2 Satisfação	17
3.1.3 Bem-estar	18

3.1.4 Desempenho organizacional percebido	18
Capítulo 4. Análise dos resultados	20
4.1 Caracterização da Amostra	20
4.2 Sistemas de recompensas praticados	22
4.3 Sistema de recompensas por setor de atividade	25
4.4 Recompensas mais e menos importantes	26
4.5 Recompensas recebidas	29
4.6 O que falta no sistema de recompensas	30
4.7 Caracterização do sistema de recompensas	31
4.8 Satisfação no local de trabalho	33
4.9 Bem-estar no local de trabalho	34
4.10 Desempenho organizacional percebido	35
4.11 Variáveis sociodemográficas	35
4.12 Correlações	38
4.13 Teste das hipóteses	39
Capítulo 5. Discussão dos Resultados e Conclusão	49
Referências bibliográficas	54
Anexos	57
Anexo A. Questionário	57

Índice de tabelas

Tabela 1. Questões da dimensão sistema de recompensas	16
Tabela 2. Questões da dimensão satisfação	17
Tabela 3. Questões da dimensão bem-estar	18
Tabela 4. Questões da dimensão desempenho organizacional percebido	19
Tabela 5. Recompensas extrínsecas praticadas na empresa	23
Tabela 6. Recompensas intrínsecas praticadas na empresa	23
Tabela 8. Outras recompensas intrínsecas praticadas	24
Tabela 9. Caracterização do sistema de recompensas por setor	25
Tabela 10. Recompensas mais importantes segundo os inquiridos	27
Tabela 11. Recompensas menos importantes segundo os inquiridos	28
Tabela 12. Recompensas extrínsecas já recebidas pelos inquiridos	29
Tabela 13. Recompensas intrínsecas já recebidas pelos inquiridos	30
Tabela 14. O que falta no sistema de recompensas	30
Tabela 15. Médias e DP do sistema de recompensas	31
Tabela 16. Caracterização do sistema de recompensas	33
Tabela 17. Médias e DP da satisfação	33
Tabela 18. Médias e DP do bem-estar	34
Tabela 19. Médias e DP do desempenho organizacional percebido	35
Tabela 20. <i>Independent-Samples T test</i> para comparar médias do sistema de recompensas percebido dependendoda variável sociodemográfica sexo	36
Tabela 21. <i>One-Way ANOVA</i> para comparar médias dependendo da variável sociodemográfica antiguidade	36

Tabela 22. <i>One-Way ANOVA</i> para comparação de médias dependendo da variável sociodemográfica idade	37
Tabela 23. Correlações entre as variáveis em estudo	38
Tabela 24. Modelo de regressão linear múltipla sendo a variável dependente a satisfação	39
Tabela 25. Modelo de regressão linear múltipla sendo a variável dependente a satisfação	39
Tabela 26. Modelo de regressão linear múltipla sendo a variável dependente o desempenho organizacional percebido	41
Tabela 27. <i>One-Way ANOVA</i> para análise de variância entre a influência da importância de recompensas extrínsecas e intrínsecas na satisfação	42
Tabela 28. <i>One-Way ANOVA</i> para análise de variância entre a influência da quantidade de recompensas extrínsecas e intrínsecas na satisfação	42
Tabela 29. Modelo de regressão múltipla com a preditora importância das recompensas extrínsecas	43
Tabela 30. Modelo de regressão múltipla com a preditora importância de recompensas intrínsecas	44
Tabela 31. <i>One-Way ANOVA</i> para análise de variância entre a influência da quantidade de recompensas extrínsecas na satisfação	44
Tabela 32. Comparações <i>post hoc test</i> das médias da satisfação segundo a quantidade de recompensas extrínsecas	45
Tabela 33. <i>One-Way ANOVA</i> para análise de variância entre a influência da quantidade de recompensas extrínsecas no bem-estar	46
Tabela 34. Comparações <i>post hoc test</i> das médias do bem-estar segundo a quantidade de recompensas extrínsecas	46
Tabela 35. Modelo de regressão múltipla com a preditora quantidade de recompensas extrínsecas	47

Tabela 36. *Independent-Samples T test* para comparar médias da satisfação em função da quantidade de recompensas intrínsecas 47

Tabela 37. *Independent-Samples T test* para comparar médias do bem-estar em função da quantidade de recompensas intrínsecas 48

Tabela 38. Modelo de regressão múltipla com a preditora quantidade de recompensas intrínsecas 48

Índice de figuras

Figura 1. Representação da idade da amostra	20
Figura 2. Representação do sexo da amostra	21
Figura 3. Representação do setor de atividade por número de inquiridos	21
Figura 4. Representação do tempo de trabalho dos inquiridos na empresa	21

Capítulo 1. Introdução

O sistema de recompensas é um conceito que se modificou ao longo das décadas, evoluindo o seu objetivo de implementação numa empresa, segundo Heather Bowker (1996) numa palestra no Congresso Mundial de Pessoal citado por Camara (2000) o objetivo na década de 70 era remunerar equitativamente, já na década de 80 era recompensar o desempenho e na década de 90 passou a ter como objetivo "suscitar comportamentos de acordo com os objetivos e valores da empresa". Camara (2000) é um dos autores dos quais ainda hoje se tem em conta a sua definição de sistema de recompensas, sendo que este autor enumera ainda duas características principais para que o mesmo seja eficaz numa empresa, primeiramente tem de estar alinhado com os objectivos da empresa e de seguida tem de ser aceite pelos colaboradores sendo percecionado como um sistema justo, objetivo e equitativo.

A **importância deste tema** está na influência do sistema de recompensas e na sua percepção pelos colaboradores em diversos factores da empresa e dos seus colaboradores, Lawler (1982) e Camara (2000) enumeram alguns desses factores que são influenciados, a retenção de talento, motivação, produtividade, a influência na cultura da empresa e o reforço da estrutura empresarial. Este estudo tem então como **objetivo** perceber a influência do sistema de recompensas percebido na satisfação, no bem-estar do colaborador e no seu desempenho organizacional percebido. A literatura mostra-nos também uma ligação entre satisfação do colaborador e desempenho organizacional, sendo utilizado neste estudo o desempenho organizacional percebido, querendo com isso perceber a opinião do colaborador sobre o nível de eficácia e funcionamento da empresa que nos poderá dizer algo sobre a própria produtividade dos colaboradores. Foram elaboradas diferentes hipóteses, para se perceber correlações entre as variáveis, primeiramente perceber se o sistema de recompensas percebido influencia positivamente a satisfação, segundo perceber se influencia positivamente também o bem-estar, em terceiro perceber se tanto o sistema de recompensas percebido como a satisfação influenciam positivamente o desempenho organizacional percebido e por último existe uma hipótese que distingue a influência das recompensas extrínsecas e das intrínsecas na satisfação no trabalho. Estas hipóteses irão guiar-nos na análise dos dados.

Para a **metodologia** deste estudo foi utilizado como instrumento o questionário, os quais foram distribuídos para trabalhadores independentemente do setor de actividade da empresa onde

trabalham, do seu género, idade e antiguidade na empresa, para conseguir obter uma amostra diversificada. A análise dos dados obtidos foi realizada com a ajuda do programa estatístico SPSS e de seguida esses dados foram sintetizados e interpretados na conclusão.

De seguida no capítulo 2 é apresentada a revisão de literatura tendo como tópicos principais o sistema de recompensas, a satisfação e o desempenho organizacional percebido. Seguidamente será apresentado o método no capítulo 3 no qual se expõem as hipóteses do estudo e o respetivo instrumento utilizado seguindo-se para o capítulo 4 onde se analisam os resultados e conclui-se este estudo com o capítulo 5 da discussão de resultados e conclusão.

Capítulo 2. Revisão da Literatura

2.1 Sistema de Recompensas

O sistema de recompensas é um conceito que, tal como foi referido anteriormente, se alterou a nível da sua definição ao longo das décadas, sendo que as definições que ainda hoje são tidas em conta são as seguintes.

Camara (2000) define o sistema de recompensas como:

O conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da Empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (1997) o sistema de recompensas:

Consiste no conjunto de contrapartidas materiais e imateriais que os empregados recebem, em razão da qualidade do seu desempenho, do seu contributo de longo prazo para o desenvolvimento do negócio e da sua identificação com os valores e princípios operativos da Empresa.

O sistema de recompensas pode então ser dividido em recompensas de natureza material e imaterial, partindo daqui para a especificação das recompensas extrínsecas e intrínsecas.

2.1.1 Recompensas extrínsecas

A primeira recompensa extrínseca sobre a qual Camara (2000) se refere é o **salário**, sendo este definido pelo autor como "o montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho". O salário é então uma forma de pagamento obrigatória entre a empresa e os colaboradores, tendo um mínimo exigido por lei e uma periodicidade para ser entregue, por isso este só é visto como recompensa quando o seu valor se altera consoante parâmetros de desempenho ou outros. Para esta separação o autor faz referência ao salário fixo e o variável. Outra recompensa extrínseca praticada são os **incentivos**, definidos por Camara (2000) como "componentes variáveis de salário que pretendem recompensas elevados desempenhos", esta recompensa pode ser classificada em alguns tipos os quais o autor refere, mencionando ainda que os mais frequentes a serem praticados são os

monetários e de curto prazo que podem ser identificados como os bónus e as comissões, já os de médio a longo prazo são identificados como os *stock options* (plano de opções), *phantom shares* (unidades de participação) e *stock grants* (vendas de ações) e por último os não monetários e de curto prazo são por exemplo as viagens pagas pela empresa ao colaborador. Os incentivos, segundo Rocha (1997) tem como objetivo recompensar os colaboradores que demonstrem um elevado desempenho com o intuito de os continuar a motivar neste sentido, refere também que os incentivos são atribuídos a três destinatários, individualmente, em grupo ou à organização. Outra recompensa extrínseca são os **benefícios**, os quais segundo Camara (2000) são atribuídos como bens ou serviços e o seu objetivo é "dar resposta a necessidades de carácter social dos empregados", são alguns exemplos o subsídio de doença, o seguro de saúde, seguro de vida e plano de pensões. Há ainda uma distinção dentro dos benefícios, os sociais que são os que ainda agora referimos e os específicos que podem ser por exemplo despesas de representação e os planos automóveis. Os benefícios sociais, em Portugal, segundo Rocha (1997), são assegurados em parte por "mecanismos de âmbito nacional", ou seja, é obrigatório em certos casos a atribuição dos mesmos como o seguro de doença, subsídio de desemprego e a reforma e ainda existe no caso dos seguros de acidentes de trabalho a legalidade da atribuição dos mesmos, sendo imposto às empresas.

Por último como recompensa extrínseca existem ainda os **símbolos de estatuto**, estes são atribuídos para destacar alguns colaboradores, quer pela sua senioridade na empresa ou para mostrar que as suas conquistas são recompensadas, aumentando também aqui a sua auto realização. Alguns exemplos deste tipo de recompensa passam pela atribuição de um lugar reservado de estacionamento, até mesmo de um motorista privativo ou uma assistente pessoal (Camara, 2000).

2.1.2 Recompensas intrínsecas

Estas recompensas são as consideradas imateriais e tem um carácter intrínseco pelas suas características, começando por **mecanismos de reconhecimento**, Camara (2000) enumera três formas existentes praticadas nas empresas, uma maior visibilidade dentro da mesma, destacando colaboradores entre os seus colegas para estes receberem o que o autor chama de prestígio e

proporcionando uma sensação de orgulho ao colaborador, reforçando positivamente o seu desempenho. O mesmo autor refere ainda algumas características desta recompensa para que a mesma seja eficaz dentro da empresa, tem de ser credibilizada por todos tendo o que o autor chama de carga simbólica, sendo divulgada previamente para que todos conheçam as suas regras e de que forma a podem atingir e tornando-se visível e sendo competitiva, não algo que todos possam atingir, para não perder a sua importância e credibilidade. Camara (2000) refere outra recompensa intrínseca, o **desenho funcional**, para a sua explicação cita Herzberg (1968) "se queremos que as pessoas estejam motivadas para fazer um bom trabalho, temos que lhes dar um bom trabalho para fazer". Outra recompensa intrínseca é a **autonomia e responsabilidade**, estas características são atribuídas aos colaboradores como forma de recompensa e de demonstração da confiança depositada pela empresa, seguindo-se nesta vertente duas outras recompensas, **as oportunidades de desenvolvimento profissional** e o **envolvimento dos empregados na definição dos objetivos estratégicos da empresa** (Camara, 2000).

Por último Camara (2000) menciona outra recompensa intrínseca, o **clima organizacional e o estilo de gestão**, sendo que o estilo de gestão influencia o clima organizacional de uma empresa e este proporciona aos seus colaboradores um bom ambiente de trabalho, sendo percecionada como recompensa.

2.1.3 Objetivos e Importância do Sistema de Recompensas

Posto isto, destas recompensas e do conjunto que a empresa formar das mesmas esperam-se resultados, já se enumeraram alguns objetivos anteriormente, mas reforçando os mesmos existem objetivos que são enumerados tanto por Lawler (1982) como mais tarde por Camara (2000) e são tidos em conta como influenciadores da eficácia da empresa por Lawler III e Jenkins (1992):

- **Atração e Retenção de Talento**, sendo que o sistema de recompensas existente numa empresa é uma grande influência do tipo de trabalhadores que atrai (Camara, 2000) e baseado em pesquisas anteriores Lawler III (1982) afirma que quem atinge um melhor desempenho é quem necessita de melhores recompensas para continuar interessado em permanecer na empresa. Para

que este objetivo seja alcançado Lawler III e Jenkins (1992) refletem sobre a melhor hipótese, que será basear a atribuição das recompensas no desempenho dos colaboradores.

- **Motivação e Produtividade**, sendo um importante resultado esperado e o qual apresenta duas vertentes, a motivação num primeiro plano e conseqüentemente a produtividade do colaborador em segundo, Lawler III (1982) afirma que certas recompensas motivam os colaboradores a ter determinados comportamentos que o levam ao desempenho esperado. Camara, Guerra e Rodrigues (1997) mencionam também que este é um dos objetivos em todos os sistemas de recompensas implementados, pretendendo que origine motivação junto dos colaboradores que são mais produtivos. Também Lawler III e Jenkins (1992) referem a motivação dos colaboradores como um importante objetivo, de forma a que os colaboradores continuem a elevar o seu desempenho, afirmando ainda que o colaborador irá atingir esse mesmo desempenho e irá ser motivado para tal quando acredita que o seu esforço levará realmente aos resultados que espera, quando esses mesmos resultados são atrativos perante o que pretende e perante as suas necessidades e quando acredita que chegar ao desempenho que é recompensado é possível para ele.

- **Cultura de Empresa**, Lawler III (1982) afirma que os sistemas de recompensa contribuem para a cultura e para o clima de uma empresa dependendo de como o sistema está desenhado e é aplicado.

- **Definição e Reforço da Estrutura**, o sistema de recompensas está ligado à hierarquia de uma empresa, ajudando a definir a mesma (Camara, 2000), Lawler e Jenkins (1992) apoiam também este objetivo como sendo um importante resultado do sistema de recompensas.

Para Rocha (1997), independentemente do sistema de recompensas implementado os objetivos serão sempre os mesmos, reforçando os anteriores mencionados e acrescentado que o sistema de recompensas tem como fim dar apoio e incentivo ao aumento de potencialidades.

De forma a ser perceptível a importância da implementação de um sistema de recompensas numa empresa, podemos tal como Camara (2000) e Bilhim (2004) fazer referência a duas teorias que me parecem as centrais mediante a literatura revista, as que são principalmente utilizadas na explicação da influência das recompensas no indivíduo. São elas a Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954), o qual através de uma pirâmide ilustra quais são as cinco

necessidades que considera serem as principais do ser humano e as que o fazem agir para as atingir, começando pela base com as necessidades fisiológicas, seguidas das de segurança, sociais, estima e atingindo o topo com a auto-realização. Estas necessidades podem então ser interpretadas de um ponto de vista organizacional com as necessidades dos colaboradores, Alderfer (1969, citado por Bilhim, 2004) fez esta interpretação e criou três grupos de necessidades, o primeiro da existência, seguida da relação e por último o crescimento, as quais para o mesmo se forem satisfeitas explicam a motivação e também a sua satisfação. A outra teoria que considero explicativa desta importância e do impacto que as recompensas têm no colaborador é a Teoria de Herzberg (1968), o qual menciona fatores higiênicos, que são considerados os motivacionais e que especifica como sendo o salário, a política organizacional, entre outros. O autor afirma ainda que existem condições para que o colaborador se sinta motivado numa empresa, a sua função tem de ser significativa, tem de saber que é o responsável pela qualidade do trabalho que faz e que o resultado do seu trabalho tem impacto.

2.1.4 Estrutura do Sistema de Recompensas

Tendo em conta estas características e resultados esperados, podemos então refletir sobre a estrutura do sistema de recompensas, Robbins (1993, citado por Camara, 2000) afirma que a empresa poderá optar entre algumas vias, pela inovação, pela imitação ou pelo controlo de custos. Os nomes de cada dimensão são explícitos por si, a via da inovação explora novidades e tenta implementá-las de acordo com as necessidades dos colaboradores, a da imitação aplica já sistemas de recompensas desenvolvidos por outras empresas apesar de poder tentar aperfeiçoá-los e a última via de controlo de custos verifica-se quando a empresa pretende manter os produtos e serviços que já pratica.

As dimensões mais faladas sobre a estrutura de um sistema de recompensas são mencionadas por Lawler III (1982) e Camara (2000), podendo então as recompensas ser baseadas:

- **No cargo ou nas competências**, sendo que aqui são feitos ajustes à remuneração do colaborador consoante as suas competências ou o cargo que desempenha, as recompensas mais

utilizadas neste tipo de sistema são além da remuneração que já foi identificada, os benefícios e os símbolos de estatuto (Camara, 2000).

- **No desempenho**, sendo este sistema difícil de aplicar segundo Camara (2000) mas quando é bem sucedido é eficaz no aumento da produtividade, ao recompensar as atitudes e os comportamentos pretendidos pela empresa o desempenho é consequentemente influenciado. Lawler III (1982) realça as dificuldades sentidas neste tipo de sistema logo na primeira fase do seu desenho quando se tem de definir que tipo de desempenho é pretendido e de que forma vai ser verificado.

- **Na antiguidade**, este tipo de sistema é cada vez mais raro de se encontrar segundo Camara (2000) sendo que este prevê que irá mesmo desaparecer.

- **Centralizado ou descentralizado**, o qual se baseia na equidade com a qual se atribuem as recompensas e para tal se manter realizam-se revisões sobre de que forma estão a ser atribuídas as remunerações, os benefícios e os símbolos de estatuto. O sistema descentralizado concede liberdade aos gestores para atribuírem as recompensas da forma que consideram mais justa e adequada (Camara, 2000).

- **Igualitário ou hierárquico**, sendo que o primeiro tal como o nome indica é igualitário e não existem por exemplo lugares de estacionamento reservados apenas para determinados colaboradores, e no hierárquico verifica-se a distribuição de recompensas consoante o cargo ocupado na hierarquia existente (Camara, 2000).

Camara (2000) afirma que um sistema de recompensas baseado no cargo ou nas competências apresenta várias vantagens, obtendo-se um impacto no clima organizacional e na motivação dos colaboradores, ao serem recompensados pelas suas competências está a incentivar-se que estes continuem a sua aquisição de conhecimentos e que se desenvolvam pessoal e profissionalmente. De forma a que o sistema de recompensas implementado tenha o efeito desejado na empresa, algumas características, segundo Camara, Guerra e Rodrigues (1997) tem de ser respeitadas, o sistema tem de ser percecionado como equitativo e tem de ser competitivo comparativamente aos sistemas implementados noutras empresas, de forma a que os colaboradores queiram continuar a trabalhar na empresa. Para estes autores, o sistema de

recompensas deverá ser baseado em três hipóteses, com base no desempenho, com base nos cargos ou tendo em conta os níveis hierárquicos.

2.1.5 Recompensas praticadas em Portugal

Consultando o livro "Exemplos de Boas Práticas em Portugal" (Ferreira, Lopes & Martinez, 2013) no qual várias empresas se disponibilizaram para descrever os seus sistemas de recompensas. Na empresa Accor existe um programa de reconhecimento de nome Programa Visa, o qual consiste em conceder a possibilidade aos colaboradores escolhidos pelo melhor desempenho a desempenharem funções noutra hotel da mesma companhia mas noutra continente, durante um mês. Na companhia Carris de Ferro de Lisboa, S.A existem várias iniciativas como concederem atividades aos colaboradores e os seus familiares que podem ser passeios no elétrico de Natal ou assistir a um concerto, tem também várias atividades recreativas nas quais dão a oportunidades aos colaboradores de participar por exemplo num grupo coral ou desportivo e um *BabyKit* Carris, no qual são entregues cabazes com produtos a recém pais e mães (Ferreira, Lopes & Martinez, 2013). Referindo incentivos, a Carris tem um prémio que é atribuído quadrimestralmente, o Prémio Desempenho e outros prémios como o Prémio de Boa Condução, o qual é atribuído ao colaborador que complete 2000 horas (ou múltiplos) de condução sem acidentes. A Carris verificou, após a implementação destas iniciativas uma redução de taxa de absentismo, do número de acidentes de trabalho e uma melhoria na comunicação interna. Na MAPFRE, os incentivos são atribuídos dependendo dos resultados da avaliação de desempenho e do cumprimento de objetivos estabelecidos pela empresa, sejam eles individuais ou de equipa. A empresa afirma que assim consegue alinhar os objetivos dos seus trabalhadores com os organizacionais (Ferreira, Lopes & Martinez, 2013). Existem também benefícios, como prémios nupciais, abonos escolares, empréstimos, atribuição de viaturas, entre outros. Na MSD (Merck Sharp & Dohme) existem dois principais programas, o Reconhecimento Merck, o qual se divide em três tipos, por excelência, por desempenho e o atribuído à direção e o programa *Total Compensation Management*, composto por bónus em dinheiro, planos de incentivos, opções de compras de ações, entre outros (Ferreira, Lopes & Martinez, 2013).

De forma a obter dados mais próximos a nível temporal, consultamos a Mercer que realiza anualmente um estudo nacional sobre as recompensas praticadas em diversas empresas, em 2016 participaram 305 empresas em Portugal, e vários resultados foram obtidos, importantes para esta revisão da literatura. Segundo o *Total Compensation 2016* relativamente a políticas salariais, a remuneração sofre aumentos quando certos indivíduos demonstram um aumento de resultados (79%) bem como quando o mesmo acontece no aumento do desempenho da empresa (72%). O que menos influencia esta alteração da remuneração é a antiguidade e o nível funcional, correspondendo à literatura previamente referida. Falando sobre incentivos, os de curto prazo são atribuídos anualmente em 92% das empresas inquiridas e os de longo prazo são menos verificados, sendo utilizados por 30% das empresas. Mercer identificou também quais os principais benefícios utilizados nas empresas inquiridas, o complemento de subsídio de doença (37%) existindo uma equidade de 97% na atribuição deste benefício, plano médico (93%), seguros de acidentes pessoais e de vida (51%), plano de pensões (44%), dias extra de férias (57%), despesas com educação (73%), telemóvel pago pela empresa, empréstimos/adiantamentos (27%) e política automóvel com a atribuição de viatura (91%).

2.2 Satisfação no trabalho

Fisher (1998), Brief e Loriann (1989) consideram a satisfação no trabalho como uma atitude afetiva e cognitiva do colaborador em relação ao seu trabalho, apoiando-se na literatura existente prévia aos seus artigos. Fisher (1998) desenvolve um estudo no qual os resultados mostram que as emoções sentidas durante o trabalho estão relacionadas com a satisfação, sendo a frequência da ocorrência de emoções positivas mais do que a sua intensidade que influencia e prediz a satisfação. A autora apoia-se ainda em Weiss e Cropanzano (1996) para explicar e sugerir que as experiências afetivas no local de trabalho influenciam a maneira como as características do trabalho influenciam as atitudes dos colaboradores no decorrer do mesmo. É ainda importante mencionar que as experiências afetivas influenciam não só atitudes mas decisões dos colaboradores, como intenções de turnover. Esta influência é também mencionada por Bilhim (2004), que se refere à satisfação como um estado emocional que resulta das condições e características de trabalho, e destes estados emocionais podem resultar atitudes/reações com consequências positivas ou negativas para a empresa. O autor menciona

dois fatores ligados à satisfação no trabalho, a intenção de turnover e o absentismo, segundo o mesmo a satisfação ou a insatisfação do colaborador resulta numa maior ou menor intenção de turnover e o mesmo se verifica para o absentismo.

Locke (1969) afirma que a satisfação ou insatisfação no trabalho consiste nas reações emotivas do colaborador a aspetos relacionados com o seu trabalho, mencionando ainda que a satisfação ou insatisfação resultam da relação entre o que o colaborador pretende do seu trabalho e o que realmente obtém. A satisfação no trabalho é mencionada como o resultado da interação do colaborador com o seu trabalho e vários aspetos do mesmo, Locke (1969) faz ainda referência a autores anteriores que já teriam iniciado a sua literatura neste sentido, por exemplo Schaffer (1953) que se refere à satisfação no trabalho como resultante da satisfação das necessidades individuais dos colaboradores.

Cunha et al. (2007) refere também a satisfação no trabalho como uma atitude na qual se expressam avaliações ou afetos sobre vários aspetos como objetos, condições e resultados. Citam autores que já aqui foram também mencionados, Locke (1976) que define a satisfação como um estado emocional positivo que resulta da avaliação do trabalho ou das experiências com o mesmo e Brief (1998) que define como um estado emocional que se expressa através da avaliação afetiva e/ou cognitiva da experiência no trabalho. Cunha et al. (2007) propõem três fatores que influenciam a satisfação dos colaboradores, são eles as políticas e práticas organizacionais, as características da função e as características individuais dos trabalhadores.

Kalleberg (1977) refere-se à satisfação no local de trabalho como a afetividade geral sentida pelo colaborador em relação ao seu papel, afirmando que esta reação ao seu papel tem causas multidimensionais, e baseia-se em Locke (1969) quando distingue dois fatores associados a estas causas, as características do papel e o significado que o colaborador lhes atribui.

Caetano, Ferreira e Neves (2001) fizeram uma vasta revisão da literatura e agruparam as definições de satisfação no trabalho em dois grupos, o primeiro com os autores Smith, Kendall e Hullin (1969); Crites (1969); Locke (1976); Price e Mueller (1986); Muchinsky (1993) e Newstrom e Davis (1993) que definem a satisfação no trabalho como um estado emocional, sentimentos, ou respostas afetivas em relação ao trabalho, já o segundo grupo com os autores Beer (1964); Salancik e Pfeffer (1977); Harpaz (1983); Peiró (1968); Griffin e Bateman (1986) e

Arnold, Robertson e Cooper (1991) definem satisfação como uma atitude em relação ao trabalho. Considerando então estas duas perspetivas, em conjunto conseguimos definir a satisfação com duas vertentes, da reação emocional às características do trabalho e do seu ambiente e as atitudes em relação ao mesmo.

Podemos aqui enquadrar o bem-estar no trabalho, uma vez que autores referidos nesta revisão de literatura afirmam que a satisfação passa por sentimentos no local de trabalho, por respostas afetivas, sendo o bem-estar constituído por esses mesmos sentimentos e respostas.

2.2.1 Satisfação no Trabalho e Desempenho Organizacional

Cunha et al. (2007) referem uma vasta literatura existente para a compreensão da influência ou ligação entre a satisfação no local de trabalho e o desempenho organizacional, percebendo com esta literatura uma grande existência de subjetividade, sendo importante definir com clareza o que se entende por satisfação. Também Wright e Cropanzano (2000) referem o perigo desta subjetividade quando se define satisfação, mencionando um estudo próprio no qual se percebe a satisfação no trabalho e o bem-estar psicológico como preditores do desempenho organizacional. Para medirem a satisfação no trabalho, variável que importa a esta revisão de literatura utilizaram uma escala que consistia em três dimensões, a satisfação sentida com o trabalho em si, com os colegas e com a chefia/supervisão. Os resultados mostraram que o bem-estar psicológico é significativo na sua influência no desempenho organizacional, mais do que a satisfação no trabalho, refletindo ainda sobre esta ocorrência, o que pode gerar estes resultados está nas escalas utilizadas para medir tanto o bem-estar psicológico como a satisfação, todos estes autores concluem que esta é a causa para resultados diferentes em estudos com objetivos semelhantes.

Cavender, Macgee e Petty (1984) fizeram uma revisão da literatura existente até à data do seu artigo concluindo que existe uma relação positiva entre satisfação no trabalho e desempenho organizacional, tendo reportado uma correlação forte no seu artigo entre estas duas variáveis. Citam Lawler e Porter (1967) uma vez que estes autores desenvolveram também uma revisão de literatura na qual a conclusão foi idêntica, existe uma relação entre satisfação e desempenho. Para tentarem explicar o porquê desta relação e em que circunstâncias ela existe, integraram

outra variável como moderadora, as recompensas extrínsecas e intrínsecas, concluindo que o desempenho leva a que sejam atribuídas recompensas e essas por sua vez causam satisfação no indivíduo.

Bilhim (2004) faz referência a uma teoria que considera importante para explicar o aumento do desempenho dos colaboradores. O autor refere a Teoria da Expectação de Vroom (1964), na qual se tem em consideração o aumento do desempenho devido a três fatores, objetivos pessoais, os quais podem ser por exemplo receber um prémio monetário ou ser reconhecido pelos seus colegas, o segundo fator será a satisfação dos seus objetivos e por fim aumentará o seu desempenho se perceber que os seus esforços nesse sentido irão de facto resultar em recompensas.

2.3 Desempenho Organizacional Percebido

Quando falamos de empresas temos de falar de eficácia, eficiência e desempenho, e embora relacionados estes conceitos são diferentes, tal afirma Robalo (1995), este autor define estes conceitos, começando pela eficiência, afirma que esta está relacionada com o modo como se obtém os resultados ou objetivos da empresa, por exemplo existem formas menos dispendiosas em termos de recursos de se atingir objetivos e conseguindo os mesmos através de melhores métodos pode ser considerado como eficiência. Em relação ao conceito de eficácia, este é mais direto, dependendo do facto de se atingir ou não os objetivos da empresa (Robalo, 1995).

Por fim o desempenho é um conceito que é muitas vezes equiparado aos conceitos anteriormente falados, de eficácia e eficiência (Lebas & Euske, 2002), mas podemos distingui-lo como sendo a habilidade de se concretizar o potencial e criar resultados, neste caso podemos até considerar a satisfação do cliente como medida, (Lebas & Euske, 2002), pode ser visto também como sendo o conjunto das ações, dos resultados dessas mesmas ações e do sucesso dos resultados (Bourguignon, 1995, citado em Lebas & Euske, 2002). Por fim os autores Lebas & Euske definem o desempenho organizacional como sendo a soma de todos os processos que conduzem os gestores ás ações que irão criar uma empresa de desempenho, ou seja, eficiente e eficaz.

Capítulo 3. Método

O presente estudo tem como objetivo perceber a influência do sistema de recompensas percebido na satisfação, no bem-estar do colaborador e no seu desempenho organizacional percebido. Como instrumento foi utilizado um questionário construído com recurso a diferentes referências, o qual foi distribuído pela rede social LinkedIn a trabalhadores de variados setores. Para conseguir perceber esta influência, formulámos hipóteses de estudo, que se enumeram de seguida:

Hipótese 1 – O sistema de recompensas percebido influencia positivamente a satisfação no trabalho

Hipótese 2 – O sistema de recompensas percebido influencia positivamente o bem-estar no trabalho

Hipótese 3 – O sistema de recompensas percebido e a satisfação no trabalho influenciam positivamente o desempenho organizacional percebido

Hipótese 4 - Existe uma diferença significativa entre a influência das recompensas extrínsecas e das intrínsecas na satisfação no trabalho

Hipótese 4a – A importância atribuída às recompensas extrínsecas influencia positivamente a satisfação no trabalho

Hipótese 4b - A importância atribuída às recompensas intrínsecas influencia positivamente a satisfação no trabalho

Hipótese 4c – A quantidade de recompensas extrínsecas recebidas influencia positivamente a satisfação no trabalho

Hipótese 4d – A quantidade de recompensas intrínsecas recebidas influencia positivamente a satisfação no trabalho

3.1 Instrumento

De forma a reunir dados para este estudo, construiu-se um questionário, com recurso a diferentes referências apresentadas nas próximas tabelas. Escolheu-se como método de recolha de dados o questionário, pela facilidade de distribuição dos mesmos, pela adaptabilidade deste instrumento podendo na sua construção englobar todas as variáveis do interesse deste estudo e pela inexistência de custos. Uma vez que pretendemos perceber a relação entre variáveis o questionário, segundo Roberts (1992) citado por Al-Jarradi (2011) é uma ferramenta eficaz se for bem desenhado e organizado para estabelecer ligações entre vários elementos da investigação. Outros autores, Ferreira e Martinez (2008) referem benefícios da utilização do questionário, como o facto de o investigador não ter influência sobre as respostas estando distante do inquirido e o facto de poder ser aplicado numa larga e variada escala.

O questionário é iniciado com 4 questões destinadas á caracterização da amostra, sendo metade destas questões de resposta aberta e outra metade de escolha múltipla. De seguida colocam-se questões sobre o sistema de recompensas implementado na empresa, a sua importância para o inquirido, quais o mesmo já recebeu e o que falta, perfazendo um total de 13 questões iniciais.

3.1.1 Sistema de Recompensas Percebido

Esta dimensão foi construída com itens de caracterização do sistema de recompensas e da importância do mesmo, alguns definidos por nós e outros baseados em Al-Jarradi (2011), Mwita (2002), Maycock (2009) e Lakso (2012) perfazendo um total de 14 itens, utilizando uma escala de resposta de likert, de 1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente. Esta dimensão apresenta um Alfa de Cronbach de 0.761 representando uma consistência interna razoável.

O Alfa de Cronbach permite-nos estimar a consistência interna do instrumento, variando o seu resultado de 0 a 1, sendo que para se considerar como fiabilidade apropriada o Alfa de Cronbach tem de ser pelo menos de 0.70 (Garcia-Marques & Maroco, 2006).

Tabela 1. Questões da dimensão sistema de recompensas

Questão	Referência
O sistema de recompensas é transparente e todos os colaboradores percebem como funciona	Al-Jarradi (2011)
O sistema de recompensas é justo	
Existe uma ligação clara entre o sistema de recompensas e os objetivos da empresa	
Existe uma ligação clara entre o sistema de recompensas e o sistema de formação e desenvolvimento dos colaboradores	
A minha remuneração reflete as tarefas que eu desempenho	
Tenho escolhas suficientes de benefícios que são os adequados tendo em conta as minhas necessidades	
Todos dentro da empresa temos oportunidades iguais de oportunidades iguais de promoção	
A chefia/direção usa o sistema de recompensas para favorecer os seus colaboradores "favoritos"	Mwita (2002)
Os incentivos/recompensas baseadas no desempenho afetam negativamente o trabalho de equipa e a cooperação	Maycock (2009)
Estou mais empenhado(a) quando existem recompensas individuais	Mwita (2002)
Incentivos baseados no meu desempenho mantém-me focado(a) nos objetivos	
As recompensas existentes são suficientes para mudar significativamente o meu desempenho	
Com um sistema de recompensas baseado no desempenho, os meus esforços e as minhas conquistas são reconhecidos	
Estou satisfeito(a) com o sistema de recompensas praticado na empresa	-

Existe ainda uma outra questão de escolha múltipla, sobre a opinião do inquirido em relação ao sistema de recompensas praticado na empresa, esta questão é baseada em Al-Jarradi (2011) e Lakson (2012), as opções de resposta são “motiva os colaboradores”, “mantém na empresa colaboradores com talento e com um alto desempenho”, “faz com que eu esteja

empenhado(a) e entusiasmado(a)” e “faz com que eu pretenda ficar a trabalhar aqui o máximo de tempo possível”, o inquirido pode assinalar mais do que uma opção.

3.1.2 Satisfação

Esta dimensão foi construída com itens baseados em Al-Jarradi (2011), Maycock (2009), Coffey (2013) e Lakso (2012), num total de 14 itens, utilizando uma escala de resposta de likert, de 1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente. Esta dimensão apresenta um Alfa de Cronbach de 0.855 representando uma consistência interna boa.

Tabela 2. Questões da dimensão satisfação

Questão	Referência
A empresa promove um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal	Al-Jarradi (2011)
Foi-me disponibilizado formação suficiente para desempenhar as minhas funções de forma eficiente	
Tenho oportunidades para continuar a minha formação académica e profissional	
O meu trabalho é agradável, enriquecedor e desafiante.	Maycock (2009)
O meu trabalho atual é muito melhor do que estava à espera	
O meu trabalho faz-me sentir realizado(a)	Al-Jarradi (2011)
Estou envolvido(a) no planeamento dos meus objetivos e metas	
Recebo feedback regular da direção/chefia sobre o meu desempenho	Coffey (2013)
Sou reconhecido(a) pelo trabalho que realizo	
Já considere demitir-me	Lakso (2012)
Estou satisfeito(a) com as condições de trabalho	
Estou satisfeito(a) com a chefia/direção	
Estou satisfeito(a) com a segurança no meu local de trabalho	
Estou satisfeito(a) com as relações que tenho com os colegas de trabalho	

3.1.3 Bem-estar

Para esta dimensão foi utilizada a escala de bem-estar subjectivo de Warr (1987) apresentando um Alfa de Cronbach de 0.911 o que representa uma consistência interna muito boa. Esta escala utiliza várias emoções, num total de 11 itens, utilizando uma escala de resposta de “nunca” a “todo o tempo”, sendo uma escala de 1 a 5.

Tabela 3. Questões da dimensão bem-estar

Emoção	Referência
Tenso	Warr (1987)
Preocupado	
Confortável	
Calmo	
Descontraído	
Deprimido	
Melancólico	
Infeliz	
Motivado	
Entusiasmado	
Otimista	

3.1.4 Desempenho organizacional percebido

A última dimensão engloba 6 itens, baseados em Wall et al. (2004) utilizando uma escala de resposta de likert, de 1 a 5, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente. Esta dimensão apresenta um Alfa de Cronbach de 0.872 representando assim uma consistência interna boa.

Tabela 4. Questões da dimensão desempenho organizacional percebido

Questão	Referência
Esta organização tem um bom nível de produtividade	Wall et al. (2004)
Esta organização tem no global um desempenho acima da média do seu sector de actividade	
Os clientes estão satisfeitos com os nossos produtos e/ou serviços	
Esta organização é um bom local para se trabalhar	
Os colaboradores mostram-se comprometidos com a organização	
Os colaboradores demonstram possuir as competências de que a organização necessita.	

O questionário termina com uma questão de resposta aberta caso o inquirido pretenda acrescentar alguma informação, nesta questão não se verificaram respostas.

Capítulo 4. Análise dos resultados

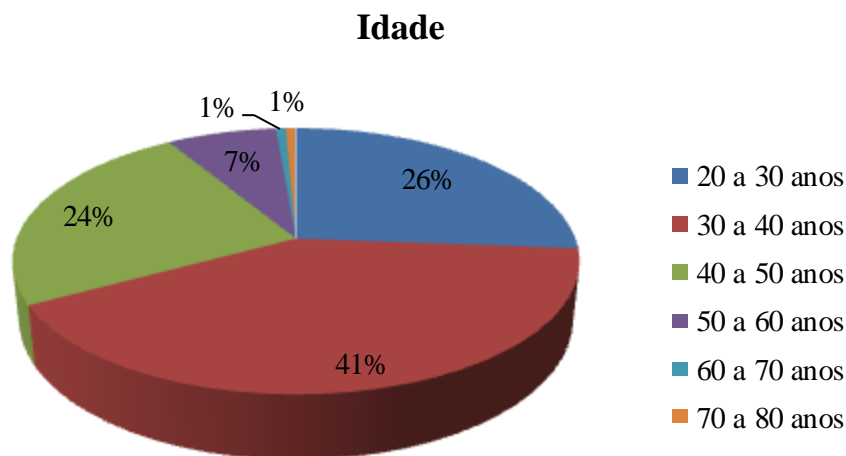
A análise dos resultados foi elaborada através do programa estatístico SPSS versão 23, no qual se utilizou a base de dados correspondente aos questionários recolhidos. Nesta análise tivemos em conta as hipóteses colocadas anteriormente nas quais se encontram a variável preditora que é o sistema de recompensas percebido e as variáveis critério, a satisfação no trabalho, o bem-estar e o desempenho organizacional percebido.

Vamos dar início à análise de resultados com a descrição da amostra do estudo, analisando a idade, o sexo, a antiguidade e o setor da empresa. A amostra é representada por 150 inquiridos, dos quais a maioria, (n=101) têm entre os 20 a 40 anos, (n=104) são do sexo masculino, trabalham no setor do comércio (n=62) e encontram-se a trabalhar na empresa entre 1 a 10 anos (n=81).

4.1 Caracterização da Amostra

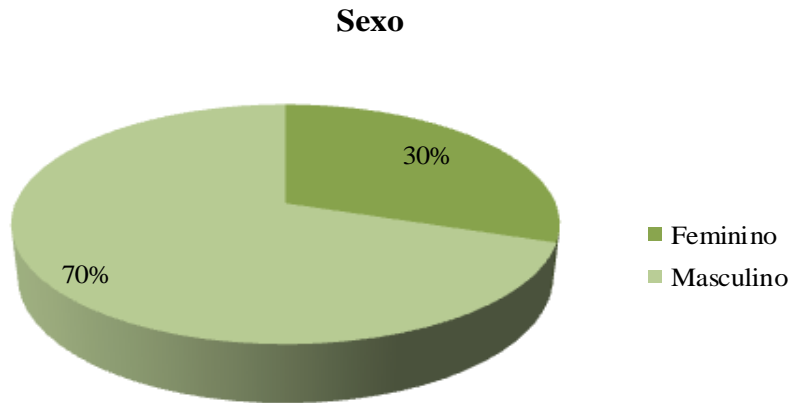
Analisando a amostra dos 150 questionários recolhidos, verificou-se que a maioria dos inquiridos tem entre 30 a 40 anos, representando entre estas idades 62 (41%) indivíduos, seguindo-se das idades entre os 20 a 30 e os 40 a 50 onde existem 39 (26%) e 36 (24%) indivíduos respetivamente, tal como se representa na seguinte figura.

Figura 1. Representação da idade da amostra



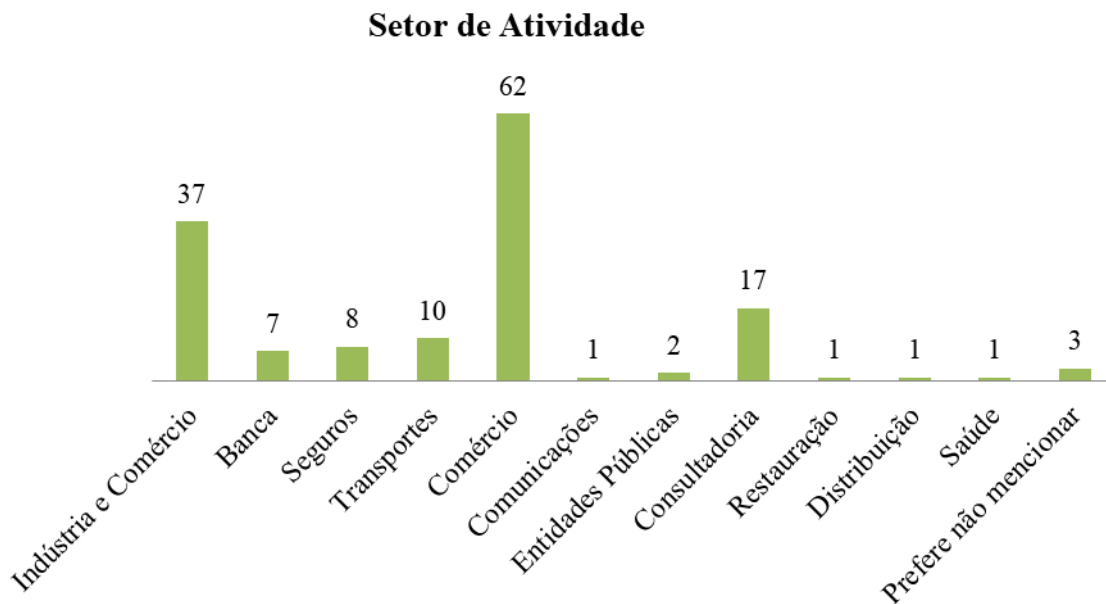
Em relação ao sexo dos inquiridos, verificou-se que a maioria são do sexo masculino, representando 104 (70%) indivíduos, enquanto os restantes 46 (30%) são do sexo feminino, tal como se representa na seguinte figura.

Figura 2. Representação do sexo da amostra



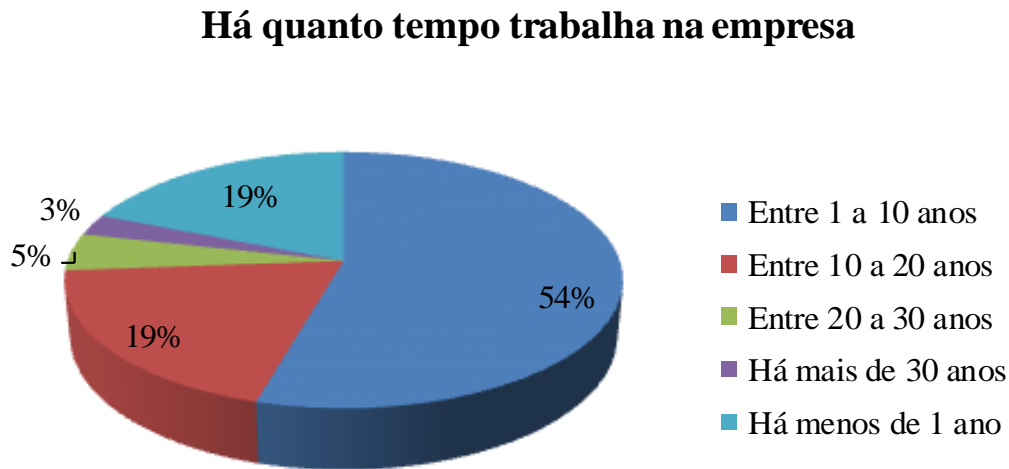
A figura seguinte mostra a distribuição dos inquiridos pelo setor de atividade da empresa onde trabalha. Uma nota sobre o setor da indústria e comércio que engloba dois setores uma vez que as empresas representadas tanto transformam a matéria-prima em produtos finais como os vendem, as que apenas vendem os produtos finais estão representadas no setor comércio.

Figura 3. Representação do setor de atividade por número de inquiridos



Por último, sobre a caracterização da amostra apresenta-se uma figura onde podemos observar há quanto tempo o inquirido desempenha funções no seu local de trabalho. Podemos perceber que a maioria dos inquiridos se encontra a desempenhar funções entre 1 a 10 anos, representando esta opção 81 (54%) indivíduos.

Figura 4. Representação do tempo de trabalho dos inquiridos na empresa



4.2 Sistemas de recompensas praticados

Procedeu-se á caracterização dos sistemas de recompensas, percebendo quais as recompensas extrínsecas e intrínsecas praticadas nas empresas onde os inquiridos trabalham. Das recompensas extrínsecas e intrínsecas que foram colocadas como opções no questionário todas foram assinaladas pelo menos uma vez, obtendo-se os valores de resposta representados nas seguintes tabelas.

Tabela 5. Recompensas extrínsecas praticadas na empresa

Recompensa extrínseca	N	%
Plano médico	125	83.3
Seguro de acidentes pessoais e de vida	93	62
Plano de pensões	47	31.3
Dias de férias extra	63	42
A empresa assegura custos relacionados com a educação	27	18
Descontos em produtos da empresa	92	61.3
Empréstimos/adiantamentos	27	18
Prémios monetários por desempenho	111	74

Tabela 6. Recompensas intrínsecas praticadas na empresa

Recompensa intrínseca	N	%
Reconhecimento verbal	108	72
Maior grau de autonomia	94	62.7
Progressão na carreira	98	65.3
Espaço para sugestões e opiniões	105	70

Como podemos perceber pelos quadros anteriores, as recompensas extrínsecas mais assinaladas como existentes no sistema de recompensas são o plano médico e os prémios monetários por desempenho com percentagens de 83.3% (n=125) e 74% (n=111) respetivamente, enquanto as menos assinaladas são os empréstimos/adiantamentos e os custos relacionados com a educação, com percentagens de 18% (n=27) em ambas. Por sua vez as recompensas intrínsecas mais assinaladas são o reconhecimento verbal e o espaço para sugestões e opiniões, com percentagens de 72% (n=108) e 70% (n=105) respetivamente, no entanto todas as recompensas intrínsecas existem em mais de metade dos sistemas de recompensas praticados nas empresas onde os inquiridos trabalham.

Os inquiridos tiveram ainda oportunidade de acrescentar em resposta aberta quais as recompensas existentes que não estavam presentes nas opções de resposta, apresentando-se de seguida quadros respetivos a essas respostas.

Tabela 7. Outras recompensas extrínsecas praticadas

Recompensa extrínseca	N
Passe de transporte	1
Viatura	7
Telemóvel	5
Gasolina	2
Fundo social para situações excecionais	1
Benefícios na maternidade	1
Computador portátil	1
Refeições a baixo custo ou grátis	8
Infantário	3
Presentes por anuidade	1
Ações de formação	1
Horário flexível	1
Dia de aniversário de folga	2
Ginásio	2
Campo de férias	1
Viagens	1
Partilha dos resultados anuais por via de ações	1

Tabela 8. Outras recompensas intrínsecas praticadas

Recompensa intrínseca	N
Reconhecimento por antiguidade	1
Bom ambiente	1
<i>Career ladder</i> transparente	1

4.3 Sistema de recompensas por setor de atividade

O quadro seguinte mostra-nos de que forma as recompensas são distribuídas pelos setores de atividade, apresentando na tabela os três setores que englobam mais inquiridos.

Tabela 9. Caracterização do sistema de recompensas por setor

Recompensa	Setor	%
Plano médico	Consultadoria	84.2
	Indústria e Comércio	78.9
	Comércio	83.1
Seguro de acidentes pessoais e de vida	Consultadoria	42.10
	Indústria e Comércio	63.2
	Comércio	72.9
Plano de pensões	Consultadoria	0
	Indústria e Comércio	44.7
	Comércio	22
Dias de férias extra	Consultadoria	21.1
	Indústria e Comércio	39.5
	Comércio	39
A empresa assegura custos relacionados com a educação	Consultadoria	15.8
	Indústria e Comércio	13.2
	Comércio	20.3
Descontos em produtos da empresa	Consultadoria	5.3
	Indústria e Comércio	84.2
	Comércio	62.7
Empréstimos/adiantamentos	Consultadoria	0
	Indústria e Comércio	18.4
	Comércio	13.6
Prémios monetários por desempenho	Consultadoria	73.7
	Indústria e Comércio	87.9
	Comércio	79.5

Reconhecimento verbal	Consultadoria	84.2
	Indústria e Comércio	68.4
	Comércio	76.3
Maior grau de autonomia	Consultadoria	68.4
	Indústria e Comércio	44.7
	Comércio	69.5
Progressão na carreira	Consultadoria	73.7
	Indústria e Comércio	44.7
	Comércio	76.3
Espaço para sugestões e opiniões	Consultadoria	84.2
	Indústria e Comércio	63.2
	Comércio	74.6

Como podemos verificar pela tabela anterior, entre os três setores selecionados onde existem mais inquiridos notam-se algumas diferenças, a primeira é no plano de pensões sendo que na área da consultadoria nenhum dos inquiridos assinalou esta opção como existente no sistema de recompensas enquanto que na Indústria e Comércio esta opção foi assinalada por 44.7% dos inquiridos. Outra diferença encontra-se nos descontos em produtos da empresa sendo que na área da consultadoria 5.3% assinalaram esta opção e na Indústria e Comércio 84.2% dos inquiridos assinalou esta mesma opção, podemos aqui também pensar que a razão para esta ocorrência poderá passar pela inexistência de produtos fabricados na área da consultadoria. Outra diferença encontra-se na progressão na carreira sendo que a área da Indústria e Comércio apresenta uma percentagem de 44.7% enquanto nos outros dois setores se apresentam percentagens acima dos 70%.

4.4 Recompensas mais e menos importantes

Na tabela seguinte podemos verificar as recompensas assinaladas como mais importantes pelos inquiridos, cada inquirido assinalou mais do que uma opção, aparecendo na tabela quantas vezes a opção foi assinalada e a respetiva percentagem.

Tabela 10. Recompensas mais importantes segundo os inquiridos

Recompensa	N	%
Plano médico	29	19.3
Seguro de acidentes pessoais e de vida	11	7.3
Plano de pensões	9	6
Dias de férias extra	8	5.3
A empresa assegura custos relacionados com a educação	4	2.6
Descontos em produtos da empresa	6	4
Empréstimos/adiantamentos	0	0
Prémios monetários por desempenho	59	39.3
Reconhecimento verbal	33	22
Maior grau de autonomia	29	19.3
Progressão na carreira	64	42.6
Espaço para sugestões e opiniões	16	10.6
Remuneração	1	0.6
Reconhecimento internacional	1	0.6
Refeitório	1	0.6
Recompensas extrínsecas	2	1.3
Viatura	3	2

Na tabela anterior podemos perceber que existem duas recompensas que se distinguem pela quantidade de vezes que foram selecionadas como sendo as mais importantes, uma extrínseca, os prémios monetários por desempenho (39.3%; n=59) e uma intrínseca, a progressão na carreira (42.6%; n=64). As seguintes consideradas mais importantes, são o plano médico (19.3%; n=29), o reconhecimento verbal (22% n=33) e um maior grau de autonomia (19.3%; n=29).

Na tabela seguinte podemos verificar as recompensas menos importantes para os inquiridos, os quais assinalaram mais do que uma opção, mostrando a tabela a quantidade de vezes que cada recompensa foi assinalada e a respetiva percentagem.

Tabela 11. Recompensas menos importantes segundo os inquiridos

Recompensa	N	%
Plano médico	9	6
Seguro de acidentes pessoais e de vida	12	8
Plano de pensões	13	8.6
Dias de férias extra	22	14.6
A empresa assegura custos relacionados com a educação	7	4.6
Descontos em produtos da empresa	44	29.3
Empréstimos/adiantamentos	26	17.3
Prémios monetários por desempenho	5	3.3.
Reconhecimento verbal	31	20.6
Maior grau de autonomia	15	10
Progressão na carreira	0	0
Espaço para sugestões e opiniões	23	15.3
Passe de transporte	1	0.6
Benefícios na maternidade	1	0.6
Refeitório	1	0.6
Prémio por anuidade na empresa	1	0.6
Ginásio	1	0.6
Campos de férias	1	0.6
Telemóvel	1	0.6

Podemos destacar as que foram seleccionadas mais vezes como sendo os descontos em produtos da empresa (29.3%; n=44) e o reconhecimento verbal (20.6%; n=31).

4.5 Recompensas recebidas

A tabela seguinte ilustra as recompensas que recebidas pelos colaboradores, especificamente a quantidade e percentagem de inquiridos que já receberam determinada recompensa na empresa onde trabalham.

Tabela 12. Recompensas extrínsecas já recebidas pelos inquiridos

Recompensa extrínseca	N	%
Plano médico	95	63.3
Seguro de acidentes pessoais e de vida	64	42.7
Plano de pensões	35	23.3
Dias de férias extra	50	33.3
A empresa assegura custos relacionados com a educação	17	11.3
Descontos em produtos da empresa	69	46
Empréstimos/adiantamentos	12	8
Prémios monetários por desempenho	88	58.7
Passe de transporte	2	1.3
Bónus por anuidade	2	1.3
Refeições	2	1.3
Ações de formação	1	0.6
Dia de aniversário	1	0.6
Viatura	1	0.6
Telemóvel	1	0.6

Na tabela anterior podemos verificar que as recompensas extrínsecas mais recebidas são o plano médico (63.3%; n=95) e os prémios monetários por desempenho (58.7%; n=88).

A tabela seguinte ilustra a quantidade de inquiridos e a percentagem dos mesmos que já receberam a respetiva recompensa intrínseca.

Tabela 13. Recompensas intrínsecas já recebidas pelos inquiridos

Recompensa intrínseca	N	%
Reconhecimento verbal	90	60
Maior grau de autonomia	62	41.3
Progressão na carreira	62	41.3
Espaço para sugestões e opiniões	73	48.7

Na tabela anterior podemos verificar que a recompensa intrínseca mais recebida é o reconhecimento verbal (60%; n=90).

4.6 O que falta no sistema de recompensas

A tabela seguinte mostra-nos quantos inquiridos e quais as percentagens correspondentes que assinalaram que faltam recompensas financeiras ou reconhecimento verbal. A tabela inclui também as respostas à opção “outra”, resposta essa aberta.

Tabela 14. O que falta no sistema de recompensas

O que falta no sistema de recompensas	N	%
Recompensas financeiras	74	49.3
Reconhecimento verbal	44	29.3
Dias de férias extra	5	3.3
Progressão na carreira	5	3.3
Telemóvel	1	0.6
Viatura	1	0.6
Maior organização interna	1	0.6
Formação	5	3.3
Extensão do seguro de saúde à família	1	0.6
Maior grau de autonomia	1	0.6
Modelo mais flexível e adequado a uma	1	0.6

distribuição equilibrada dos prémios		
Maior transparência na progressão de carreira	1	0.6
Plano de comunicações	1	0.6
Flexibilidade laboral	1	0.6
Trabalho desde casa	1	0.6
Viagens	1	0.6
Prémios por desempenho	1	0.6
Plano de saúde	1	0.6
Maior assertividade	1	0.6
Informar antes de agir	1	0.6
Visibilidade interna	1	0.6
Descontos em produtos	1	0.6
Ajuda de custos com a educação	1	0.6
Aumento salarial	1	0.6
Plano de pensões	1	0.6

4.7 Caracterização do sistema de recompensas

Procedeu-se à caracterização do sistema de recompensas e da sua importância para o inquirido, com as questões do bloco correspondente, analisando na tabela as médias de resposta, sendo a escala de resposta de 1 a 5, sendo 1 “discordo totalmente” e 5 “concordo totalmente”.

Tabela 15. Médias e DP do sistema de recompensas

Questão	Média	DP
O sistema de recompensas é transparente e todos os colaboradores percebem como funciona	3.72	1.248
O sistema de recompensas é justo	3.45	1.132
Existe uma ligação clara entre o sistema de recompensas e os objectivos da empresa	3.86	1.159
Existe uma ligação clara entre o sistema de recompensas e o sistema de formação e desenvolvimento dos colaboradores	3.37	1.121

A minha remuneração reflecte as tarefas que eu desempenho	3.29	1.348
Tenho escolhas suficientes de benefícios que são os adequados tendo em conta as minhas necessidades	3.51	1.098
Todos dentro da empresa temos oportunidades iguais de promoção	2.95	1.375
A chefia/direcção usa o sistema de recompensas para favorecer os seus colaboradores “favoritos”	3.32	0.102
Os incentivos/recompensas baseadas no desempenho afetam negativamente o trabalho de equipa e cooperação	2.14	1.056
Estou mais empenhado(a) quando existem recompensas individuais	3.43	1.228
Incentivos baseados no meu desempenho mantém-se focado(a) nos objetivos	4.07	0.875
As recompensas existentes são suficientes para mudar significativamente o meu desempenho	3.11	1.084
Com um sistema de recompensas baseado no desempenho, os meus esforços e as minhas conquistas são reconhecidos	3.78	1.035
Estou satisfeito(a) com o sistema de recompensas praticado na empresa	3.37	1.217

Nota. DP=Desvio padrão

Na tabela anterior podemos verificar as médias de resposta, sendo que podemos destacar a média mais alta de 4.07 para a questão “incentivos baseados no meu desempenho mantém-me focado(a) nos objetivos” e a média mais baixa para a questão “os incentivos/recompensas baseadas no meu desempenho afetam negativamente o trabalho de equipa e cooperação” com uma média de 2.14, tendo em atenção que esta questão está formulada na negativa, o que nos leva a dizer que a média mais baixa pela positiva é então a média de 2.95 “todos dentro da empresa temos oportunidades iguais de promoção”.

A tabela seguinte mostra-nos quais as opções mais assinaladas pelos inquiridos na questão “O sistema de recompensas praticado na minha empresa...”, sendo que a primeira opção “motiva os colaboradores” é a mais assinalada (n=101).

Tabela 16. Caracterização do sistema de recompensas

O sistema de recompensas praticado na minha empresa:	N
Motiva os colaboradores	101
Mantém na empresa colaboradores com talento e com um alto desempenho	61
Faz com que eu esteja emprenhado(a) e entusiasmado(a)	62
Faz com que eu pretenda ficar a trabalhar aqui o máximo de tempo possível	52

4.8 Satisfação no local de trabalho

A tabela seguinte mostra-nos as médias e o desvio padrão das questões da dimensão satisfação.

Tabela 17. Médias e DP da satisfação

Questão	Média	DP
A empresa promove um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal	3.65	1.194
Foi-me disponibilizado formação suficiente para desempenhar as minhas funções de forma eficiente	3.73	1.105
Tenho oportunidades para continuar a minha formação académica e profissional	3.70	1.116
O meu trabalho é agradável, enriquecedor e desafiante	3.94	1.044
O meu trabalho actual é muito melhor do que estava à espera	3.42	1.113
O meu trabalho faz-me sentir realizado(a)	3.63	1.156
Estou envolvido(a) no planeamento dos meus objectivos e metas	3.95	1.152
Recebo feedback regular da direção/chefia sobre o meu desempenho	3.67	1.354
Sou reconhecido(a) pelo trabalho que realizo	3.65	1.216
Já considerei demitir-me	2.98	0.120
Estou satisfeito(a) com as condições de trabalho	3.69	1.031
Estou satisfeito(a) com a chefia/direção	3.51	1.230
Estou satisfeito(a) com a segurança no meu local de trabalho	4.21	0.894

Estou satisfeito(a) com as relações que tenho com os colegas de trabalho	4.41	0.604
--	------	-------

Nota. DP=Desvio padrão

Na tabela anterior podemos destacar a média mais alta de 4.41 para a questão “estou satisfeito(a) com as relações que tenho com os colegas de trabalho” e a média mais baixa de 2.98 para a questão “já considere demitir-me”, sendo que esta questão está formulada na negativa, podemos então afirmar que a questão com a média mais baixa pela positiva é “o meu trabalho actual é muito melhor do que estava à espera” com uma média de 3.42.

4.9 Bem-estar no local de trabalho

A tabela seguinte ilustra a ocorrência de emoções no local de trabalho, para isso transformou-se a escala de resposta numa escala numérica, “todo o tempo” passou a representar 5, “grande parte do tempo” corresponde a 4, “por algum tempo” a 3, “raramente” a 2 e “nunca” corresponde a 1.

Tabela 18. Médias e DP do bem-estar

Emoção	Média	DP
Tenso	3.09	0.85
Ansioso	2.86	0.89
Preocupado	3.24	0.91
Confortável	3.50	0.73
Calm	3.28	0.91
Descontraído	3.10	0.91
Deprimido	1.84	0.88
Melancólico	1.86	0.87
Infeliz	1.82	0.91
Motivado	3.56	0.83
Entusiasmado	3.50	0.85
Otimista	3.62	0.91

Nota. DP=Desvio padrão

Podemos perceber pela tabela que emoções negativas como “deprimido”, “melancólico” e “infeliz” têm uma média de pontuação baixa, indicando que a maioria sente-se nestas condições “raramente” e “nunca”. Outros sentimentos negativos como “tenso”, “preocupado” e “ansioso” já têm uma média de pontuação mais alta indicando que a maioria se sente assim “por algum tempo”. No geral, em relação aos sentimentos positivos a média mantém-se praticamente na pontuação de “por algum tempo”, não obtendo aqui nenhuma pontuação alta.

4.10 Desempenho organizacional percebido

A tabela seguinte mostra-nos as médias de resposta às questões da dimensão do desempenho organizacional percebido.

Tabela 19. Médias e DP do desempenho organizacional percebido

Questão	Média	DP
Esta organização tem um bom nível de produtividade	3.97	0.915
Esta organização tem no global um desempenho acima da média do seu setor de atividade	4.04	0.968
Os clientes estão satisfeitos com os nossos produtos e/ou serviços	4.12	0.732
Esta organização é um bom local para se trabalhar	4.24	0.783
Os colaboradores mostram-se comprometidos com a organização	3.92	0.923
Os colaboradores demonstram possuir competências de que a organização necessita	3.95	0.873

Nota. DP=Desvio padrão

Na tabela anterior podemos destacar a média mais alta de 4.24 para a questão “esta organização é um bom local para se trabalhar” e a média mais baixa de 3.92 para a questão “os colaboradores mostram-se comprometidos com a organização”.

4.11 Variáveis sociodemográficas

Procedemos à análise das possíveis diferenças de resultados dependendo das variáveis sociodemográficas, sexo, idade, setor de atividade e antiguidade. Para tal foram analisadas tabelas *One-Way ANOVA* (comparação de mais de 2 grupos) e *T-Test* (comparação de 2 grupos).

A tabela seguinte é referente à análise *Independent-Samples T test* para a diferença de médias do sistema de recompensas percebido em função do sexo, verificando-se que não há diferenças estatisticamente significativas ($t_{(102.994)}=0.533$, $p=0.595 > 0.05$).

Tabela 20. *Independent-Samples T test* para comparar médias do sistema de recompensas percebido dependendo da variável sociodemográfica sexo

Sistema de Recompensas percebido	N	Média	t-test
Feminino	46	3.4224	t (102.994)=0.533, p=0.595
Masculino	104	3.3833	

Na tabela seguinte avalia-se a variável sociodemográfica antiguidade, para este caso, tendo cinco grupos óptimos por analisar a variância recorrendo à análise *One-Way ANOVA*, tendo-se obtido a seguinte tabela

Tabela 21. *One-Way ANOVA* para comparar médias dependendo da variável sociodemográfica antiguidade

Sistema de Recompensas percebido	N	Média	F	Sig.
			0.509	0.729
Há menos de 1 ano	28	3.4311		
Entre 1 a 10 anos	82	3.3232		
Entre 10 a 20 anos	29	3.4704		
Entre 20 a 30 anos	7	3.5714		
Entre 30 a 40 anos	4	3.3214		

A tabela anterior indica-nos um $p=0.729 > 0.05$ não se rejeitando assim a hipótese nula, sobre as médias de todos os grupos serem iguais.

Na tabela seguinte avalia-se a variável sociodemográfica idade, tendo esta variável seis grupos, utilizando-se novamente a análise *One-Way ANOVA*.

Tabela 22. *One-Way ANOVA* para comparar médias dependendo da variável sociodemográfica idade

Sistema de Recompensas percebido	N	Média	F	Sig.
			1.762	0.124
20 a 30 anos	39	3.2857		
30 a 40 anos	62	3.4677		
40 a 50 anos	36	3.3373		
50 a 60 anos	11	3.5130		
60 a 70 anos	1	3.7143		
70 a 80 anos	1	1.8571		

A última variável sociodemográfica é o setor de atividade, nesta não se procedeu à análise uma vez que as dimensões de cada setor são muito distantes, ou seja, temos setores representando por exemplo 59 inquiridos mas a maioria representa apenas 1 a 7 inquiridos.

Dado não haver diferenças estatisticamente significativas nas análises de regressões considerou-se não haver necessidade de controlar as variáveis sócio demográficas e essas mesmas regressões serem apresentadas.

4.12 Correlações

Apresenta-se de seguida a tabela de correlações.

Tabela 23. Correlações entre as variáveis em estudo

	Sistema de Recompensas percebido	Satisfação	Desempenho organizacional percebido	Bem-estar
Sistema de recompensas percebido	(0.761)			
Satisfação	.639**	(0.855)		
Desempenho organizacional percebido	.566**	.666**	(0.872)	
Bem-estar	.290**	.551**	.493**	(0.911)

Nota.**. Correlação é significativa a partir de 0.01; na diagonal entre parêntesis encontram-se os valores de alfa de cronbach

Segundo a tabela anterior podemos verificar que todas as correlações são positivas e estatisticamente significativas, dando ênfase às mais altas, nomeadamente entre a satisfação e o desempenho organizacional percebido e o sistema de recompensas e a satisfação, com correlações de 0.666 e 0.639 respetivamente.

4.13 Teste das hipóteses

Hipótese 1 – O sistema de recompensas influencia positivamente a satisfação no trabalho

Os resultados mostram uma correlação significativa entre o sistema de recompensas e a satisfação, de $r=0.639$, de seguida, a partir da regressão linear múltipla, colocando o sistema de recompensas como variável preditora e a satisfação como variável critério podemos constatar que o sistema de recompensas contribui para a explicação de 40,4% da variância da satisfação, sendo preditora significativa da mesma ($\beta=0.774$ $p=0.000$).

Tabela 24. Modelo de regressão linear múltipla sendo a variável dependente a satisfação

Modelo 1	Beta	Sig.	R	R Quadrado Ajustado
Sistema de Recompensas	0.774	0.000	0.639	0.404

Nota. Variável Dependente: Satisfação

Hipótese 2 – O sistema de recompensas influencia positivamente o bem-estar no trabalho

Com a seguinte regressão linear múltipla percebemos que, com a variável preditora (sistema de recompensas) e a variável critério (bem-estar), uma correlação significativa de $r=0.290$. Podemos ainda constatar que a variável preditora, o sistema de recompensas, pode explicar 7.8% da variância do bem-estar, sendo preditora significativa da mesma ($\beta=0.290$ $p=0.000$).

Tabela 25. Modelo de regressão linear múltipla sendo a variável dependente a satisfação

Modelo 1	Beta	Sig.	R	R Quadrado Ajustado
Sistema de Recompensas	0.290	0.000	0.290	0.078

Nota. Variável Dependente: Bem-estar

Hipótese 3 – O sistema de recompensas e a satisfação no trabalho influenciam positivamente o desempenho organizacional percebido

Nesta hipótese além das variáveis no título da mesma, decidimos perceber também de que forma pode o bem-estar estar relacionado com o desempenho organizacional percebido, sendo o bem-estar uma variável próxima da satisfação testámos ambas na regressão linear múltipla que se segue.

Com a regressão linear múltipla percebemos que, tendo desta vez três variáveis preditoras, o sistema de recompensas, a satisfação e o bem-estar e como variável critério o desempenho organizacional percebido (nível de eficácia e funcionamento da empresa), obtemos três coeficientes de correlação múltipla (R). O primeiro referente à correlação entre sistema de recompensas e desempenho organizacional percebido sendo o valor de $r=0.566$, o segundo referente às variáveis preditoras sistema de recompensas e satisfação e a sua correlação com a variável critério, sendo o valor de $r=0.691$, e terceiro juntando todas as variáveis preditoras e a sua correlação com a variável critério, sendo o valor de $r=0.711$. Podemos ainda constatar que a variável preditora, o sistema de recompensas, explica 31.6% da variância do desempenho organizacional percebido, que as duas variáveis preditoras sistema de recompensas e satisfação explicam 47% da variância da variável critério e que todas as variáveis preditoras juntas explicam 49.6% da variância do desempenho organizacional percebido. Para a correlação entre o sistema de recompensas e a variável critério apresentam-se os valores ($\beta=0.237$ $p=0.003$), para a correlação entre a satisfação e a variável critério apresentam-se os valores ($\beta=0.515$ $p=0.000$) e para a correlação entre o bem-estar e a variável critério apresentam-se os valores ($\beta=0.203$ $p=0.004$). Podemos também perceber pela coluna do R Quadrado Modificado que a satisfação é uma variável que acresce 15.7% da variância do desempenho organizacional percebido e que o bem-estar acresce 2.9% a essa variância.

Tabela 26. Modelo de regressão linear múltipla sendo a variável dependente o desempenho organizacional percebido

Modelo	Beta	Sig.	R	R Quadrado Ajustado	R Quadrado Modificado
1.Sistema de recompensas percebido	0.566	0.000	0.566 ^a	0.316	0.320
2. Sistema de recompensas percebido	0.237	0.003	0.691 ^b	0.470	0.157
Satisfação	0.515	0.000			
3. Sistema de recompensas percebido	0.258	0.001	0.711 ^c	0.496	0.029
Satisfação	0.389	0.00			
Bem-estar	0.203	0.004			

Nota. Variável Dependente: Desempenho Organizacional Percebido; ^aPreditores: (Constante), Sistema de Recompensas; ^b Preditores: (Constante), Sistema de Recompensas, Satisfação; ^c Preditores: (Constante), Sistema de Recompensas, Satisfação, Bem-estar

Hipótese 4 – Existe uma diferença significativa entre a influência das recompensas extrínsecas e as intrínsecas na satisfação no trabalho

Esta última hipótese remete-nos especificamente para análise de respostas em função das recompensas extrínsecas e intrínsecas, foi então analisada a seguinte *One-Way ANOVA* para se perceber a variância entre as médias de resposta destas duas variáveis mediante a questão “quais as duas mais importantes para si” e tendo como variável critério a satisfação. A tabela indica-nos um $p=0.586$ não rejeitando assim a hipótese nula de que as médias dos grupos são iguais.

Tabela 27. *One-Way ANOVA* para análise de variância entre a influência da importância de recompensas extrínsecas e intrínsecas na satisfação

Satisfação	N	Média	F	Sig.
			0.536	0.586
Recompensas Extrínsecas	46	3.7003		
Recompensas Intrínsecas	49	3.6531		
Ambas	55	3. 8065		

Além da questão analisada anteriormente, foi utilizada também as questões “quais as extrínsecas que já recebeu?” e “quais as intrínsecas que já recebeu?” analisando aqui a quantidade de extrínsecas e intrínsecas que os inquiridos já receberam, verificando se existem aqui diferenças significativas de médias sendo a variável critério a satisfação. Para isto foi analisada a seguinte *One-Way ANOVA*, a qual nos indica um $p=0.203$ não rejeitando assim a hipótese nula de que as médias dos grupos são iguais.

Tabela 28. *One-Way ANOVA* para análise de variância entre a influência da quantidade de recompensas extrínsecas e intrínsecas na satisfação

Satisfação	N	Média	F	Sig.
			1.614	0.203
Maioria Recompensas Extrínsecas	84	3.7687		
Maioria Recompensas Intrínsecas	28	3.8444		
Igual	38	3. 5357		

Hipótese 4a – A importância atribuída às recompensas extrínsecas influencia positivamente a satisfação no trabalho

Para esta hipótese recorreremos à regressão múltipla, tendo como variável preditora as recompensas extrínsecas como resposta à questão “quais as duas mais importantes para si” e como variável critério a satisfação. Obteve-se segundo a tabela seguinte o valor de $r=0.020$, podemos também perceber que a variável preditora explica 0% da variância da satisfação. Sobre a correlação entre as variáveis apresentam-se os valores ($\beta=-0.020$ $p=0.806$), logo a importância das recompensas extrínsecas não é preditora da satisfação, tendo um modelo uma qualidade inaceitável.

Tabela 29. Modelo de regressão múltipla com a preditora importância das recompensas extrínsecas

	Beta	Sig.	R	R Quadrado Ajustado
Importância das Recompensas Extrínsecas	-0.020	0.806	0.020 ^a	-0.006

Nota. Variável Dependente: Satisfação; a. Preditores: (Constante), Importância das Recompensas Extrínsecas

Hipótese 4b - A importância atribuída às recompensas intrínsecas influencia positivamente a satisfação no trabalho

Para esta hipótese recorreremos à regressão linear múltipla, tendo como variável preditora as recompensas intrínsecas como resposta à questão “quais as duas mais importantes para si” e como variável critério a satisfação. Obteve-se segundo a tabela seguinte o valor de $r=0.064$, podemos também perceber que a variável preditora explica 0% da variância da satisfação. Sobre a correlação entre as variáveis apresentam-se os valores ($\beta=-0.064$ $p=0.438$), logo a importância das recompensas intrínsecas não é preditora da satisfação, tendo um modelo uma qualidade inaceitável.

Tabela 30. Modelo de regressão múltipla com a preditora importância de recompensas intrínsecas

	Beta	Sig.	R	R Quadrado Ajustado
Importância das Recompensas Intrínsecas	-0.64	0.438	0.064 ^a	-0.003

Nota. Variável Dependente: Satisfação; a. Preditores: (Constante), Importância das Recompensas Extrínsecas

Hipótese 4c – A quantidade de recompensas extrínsecas recebidas influencia positivamente a satisfação no trabalho

Foi utilizada para esta hipótese a análise da seguinte *One-Way ANOVA*, para perceber se existe variância entre as médias sendo a variável preditora a quantidade de recompensas extrínsecas recebidas e a variável critério a satisfação. A análise indica-nos um $p=0.000 < 0.05$ rejeitando assim a hipótese nula de que as médias dos grupos são iguais. Podemos verificar que quem recebeu a maior quantidade de recompensas, desde 4, apresenta a maior média de resposta na dimensão satisfação $M=4.2$ e $M=4$ e quem recebeu a menor quantidade de recompensas (entre 0 a 2) representa a menor média $M=3.3$.

Tabela 31. *One-Way ANOVA* para análise de variância entre a influência da quantidade de recompensas extrínsecas na satisfação

Satisfação	N	Média	F	Sig.
Recebeu entre 0 a 2	51	3.3964	9.524	0.000
Recebeu entre 2 a 4	59	3.7119		
Recebeu entre 4 a 6	32	4.2254		
Recebeu entre 6 a 8	7	4.0918		

Tal como se verificou na *One-Way ANOVA* anterior, existe uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos, para tal procedemos à análise do *Tukey post hoc test* que revelou que a satisfação é significativamente mais alta quando os colaboradores recebem entre 4 a 6 recompensas extrínsecas comparativamente aos que recebem entre 0 a 2 apresentando um $p\text{-value} = 0.000$, sendo também mais alta quando os colaboradores recebem entre 4 a 6 recompensas extrínsecas comparativamente aos que recebem entre 2 a 4, apresentando um $p\text{-value} = 0.007$. Não existem diferenças estatisticamente significativas entre as restantes médias de resposta.

Tabela 32. Comparações *post hoc test* das médias da satisfação segundo a quantidade de recompensas extrínsecas

	Recebeu entre 0 a 2	Recebeu entre 2 a 4	Recebeu entre 4 a 6	Recebeu entre 6 a 8
Recebeu entre 0 a 2		0.098	0.000*	0.077
Recebeu entre 2 a 4			0.007*	0.542
Recebeu entre 4 a 6				0.970
Recebeu entre 6 a 8				

Nota. * $p < 0.05$

Ao verificar-se que existe variância de médias dependendo da quantidade de recompensas extrínsecas recebidas analisamos também *One-Way ANOVA* para se descobrir a variância de médias tendo como variável critério o bem-estar. A análise indica-nos um $p=0.028 < 0.05$ rejeitando assim a hipótese nula de que as médias dos grupos são iguais.

Tabela 33. *One-Way ANOVA* para análise de variância entre a influência da quantidade de recompensas extrínsecas no bem-estar

Bem-estar	N	Média	F	Sig.
			3.111	0.028
Recebeu entre 0 a 2	51	3.3252		
Recebeu entre 2 a 4	59	3.4788		
Recebeu entre 4 a 6	32	3.7422		
Recebeu entre 6 a 8	7	3.5952		

Tal como se verificou na *One-Way ANOVA* anterior, existe uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos, para tal procedemos à análise do *Tukey post hoc test* que revelou que o bem-estar é significativamente mais alto quando os colaboradores recebem entre 4 a 6 recompensas intrínsecas comparativamente aos que recebem entre 0 a 2 apresentando um p-value = 0.016. Não existem diferenças estatisticamente significativas entre os restantes grupos.

Tabela 34. Comparações *post hoc test* das médias do bem-estar segundo a quantidade de recompensas extrínsecas

	Recebeu entre 0 a 2	Recebeu entre 2 a 4	Recebeu entre 4 a 6	Recebeu entre 6 a 8
Recebeu entre 0 a 2		0.557	0.016*	0.694
Recebeu entre 2 a 4			0.209	0.964
Recebeu entre 4 a 6				0.940
Recebeu entre 6 a 8				

Nota. * p < 0.05

Ainda para esta hipótese recorreremos a uma regressão linear múltipla, tendo como variável preditora a quantidade de recompensas extrínsecas recebidas e como variável critério a satisfação. Obteve-se segundo a tabela seguinte o valor de $r=0.290$, onde podemos também perceber que a variável preditora explica 7.8% da variância da satisfação. Sobre a correlação entre as variáveis apresentam-se os valores ($\beta=0.290$ $p=0.000$).

Tabela 35. Modelo de regressão múltipla com a preditora quantidade de recompensas extrínsecas

	Beta	Sig.	R	R Quadrado Ajustado
Quantidade de Recompensas Extrínsecas	0.290	0.000	0.290 ^a	0.078

Nota: Variável Dependente: Satisfação; a. Preditores: (Constante), Quantidade Recompensas Extrínsecas

Hipótese 4d – A quantidade de recompensas intrínsecas recebidas influencia positivamente a satisfação no trabalho

Foi analisada para esta hipótese a seguinte tabela referente ao *Independent-Samples T test* para a diferença de médias satisfação em função da quantidade de recompensas intrínsecas, verificando-se uma diferença estatisticamente significativa com os valores ($t_{(-5.129)}=0.148$, $p=0.000 < 0.05$). Podemos verificar que quem recebeu a maior quantidade de recompensas (entre 2 a 4) apresenta a maior média de resposta na dimensão satisfação $M=4$ e quem recebeu a menor quantidade de recompensas (entre 0 a 2) apresenta a menor média $M=3.4$.

Tabela 36. *Independent-Samples T test* para comparar médias da satisfação em função da quantidade de recompensas intrínsecas

Sistema de Recompensas percebido	N	Média	t-test
Recebeu entre 0 a 2	71	3.4074	$t_{(-5.129)}=148$, $p=0.000$
Recebeu entre 2 a 4	79	4.0081	

À semelhança da hipótese anterior, ao verificar-se que existe variância de médias dependendo da quantidade de recompensas intrínsecas recebidas analisamos também a tabela seguinte referente ao *Independent-Samples T test* tendo como variável critério o bem-estar. A análise indica-nos os valores ($t_{(-2.666)}=0.148$, $p= 0.009 < 0.05$), rejeitando assim a hipótese nula de que as médias dos grupos são iguais.

Tabela 37. *Independent-Samples T test* para comparar médias do bem-estar em função da quantidade de recompensas intrínsecas

Sistema de Recompensas percebido	N	Média	t-test
Recebeu entre 0 a 2	71	3.3462	$t (-2.666)=148$, $p=0.009$
Recebeu entre 2 a 4	79	3.6129	

Ainda para esta hipótese recorreremos a uma regressão linear múltipla, tendo como variável preditora a quantidade de recompensas intrínsecas recebidas e como variável critério a satisfação. Obteve-se segundo a tabela seguinte o valor de $r=0.418$, onde podemos também perceber que a variável preditora explica 16.9% da variância da satisfação. Sobre a correlação entre as variáveis apresentam-se os valores ($\beta=0.418$ $p=0.000$)

Tabela 38. Modelo de regressão múltipla com a preditora quantidade de recompensas intrínsecas

	Beta	Sig.	R	R Quadrado Ajustado
Quantidade de Recompensas Intrínsecas	0.418	0.000	0.418 ^a	0.169

Nota: Variável Dependente: Satisfação; a. Preditores: (Constante), Quantidade Recompensas Intrínsecas

Capítulo 5. Discussão dos Resultados e Conclusão

Este estudo tem como objetivo perceber a influência do sistema de recompensas percebido na satisfação, no bem-estar e no desempenho organizacional percebido. A amostra do estudo foi diversificada em idade e setor de actividade, verificando-se pouca diversidade em género sendo predominante o sexo masculino e em antiguidade sendo predominante o tempo de trabalho entre 1 a 10 anos. Estes factores foram alheios à distribuição dos questionários tendo esta sido feita de forma aleatória. De forma a perceber os sistemas de recompensas existentes caracterizou-se o mesmo, tendo ainda tentado perceber se o sector de actividade influenciava a estrutura do sistema de recompensas mas aqui não se verificaram diferenças significativas. As respostas sobre a caracterização do sistema de recompensas foram diversas, existindo por isso uma grande variedade de recompensas utilizadas, variedade de resposta sobre quais as mais importantes e menos e quais já foram recebidas pelos inquiridos. Segundo Camara (2000) uma das recompensas extrínsecas existentes são os incentivos, estes verificam-se nas recompensas extrínsecas identificadas pela amostra como prémios monetários por desempenho, identificados por 74%, referiram também partilha dos resultados anuais por via de acções, identificado por 1 indivíduo o que Camara (2000) refere como *stock grants*, presentes por anuidade (1 indivíduo) e por exemplo viagens (1 indivíduo) que o autor refere como incentivos não monetários de curto prazo. Outras recompensas extrínsecas verificadas que são atribuídas como benefícios por Camara (2000) são por exemplo o plano médico (83.3%), os seguros pessoais e de vida (62%) e o plano de pensões (31.3%). Nas recompensas intrínsecas, Camara (2000) refere-se a mecanismos de reconhecimento, sendo que na nossa amostra 72% dos indivíduos referiram existir reconhecimento verbal no sistema de recompensas, 62.7% afirma existir maior grau de autonomia, o qual o autor se refere como autonomia e responsabilidade e 65.3% referem-se à existência de progressão na carreira o qual o autor refere como oportunidades de desenvolvimento profissional. Camara (2000) refere ainda outra recompensa intrínseca, o clima organizacional, o qual é referido como bom ambiente por 1 indivíduo. Foi interessante perceber que existem igualmente recompensas extrínsecas e intrínsecas em variedade nas empresas nas quais os inquiridos são colaboradores.

Para verificarmos o objetivo deste estudo foram formuladas hipóteses, sendo a primeira, “o sistema de recompensas percebido influencia positivamente a satisfação no trabalho”, para tal

formulou-se a correlação pearson na qual se obteve uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a variável sistema de recompensas percebido e a satisfação de $r=0.639$, podendo a variável preditora (sistema de recompensas) explicar 40.4% da variância da satisfação, o que nos leva a aceitar a hipótese, verificando-se uma influência positiva entre as variáveis. A variável sistema de recompensas percebido engloba respostas a dimensões como equidade, transparência e clareza do sistema de recompensas, escolha suficiente de recompensas e ligação do sistema com a gestão da empresa nomeadamente a formação existente e os objectivos da mesma, podemos afirmar que estes pontos perfazem a percepção do sistema de recompensas, variável essa que influencia a satisfação no trabalho. A segunda hipótese, “o sistema de recompensas percebido influencia positivamente o bem-estar no trabalho” também é aceite, uma vez que a correlação entre estas variáveis é positiva e estatisticamente significativa, de $r=0.290$, verificando-se ainda que a variável preditora explica 8.4% da variância do bem-estar, não sendo porém uma percentagem elevada. A terceira hipótese “o sistema de recompensas percebido e a satisfação no trabalho influenciam positivamente o desempenho organizacional percebido” é também confirmada, apresentando-se aqui três correlações, entre o sistema de recompensas e a satisfação que já foi referido, entre a satisfação e o desempenho organizacional percebido na qual existe o valor de $r=0.666$ verificando-se uma correlação positiva e estatisticamente significativa, aqui só o sistema de recompensas explica 32% da variância do desempenho organizacional percebido mas em conjunto com a satisfação explicam 47% da sua variância. E uma terceira correlação onde além das variáveis preditoras já mencionadas se engloba o bem-estar, com o valor de $r=0.711$, nesta última correlação verificou-se que 49.6% da variância do desempenho organizacional percebido é explicada por estas variáveis. Um dos objectivos do sistema de recompensas segundo Lawler III e Jenkins (1992) é precisamente a produtividade em consequência do aumento da motivação, sendo que para se atingir determinados objectivos é necessário atingir-se determinados níveis de desempenho, contribuindo assim para o desempenho organizacional percebido, existe então o cumprimento deste objectivo na população em estudo. Anteriormente a este estudo, Cavender, Macgee e Petty (1984) encontraram numa vasta revisão de literatura uma relação positiva entre satisfação no trabalho e desempenho organizacional, estando assim este estudo de acordo com a literatura existente. Nesta 4ª hipótese incluiu-se a variável bem-estar uma vez que no estudo dos autores

Wright e Cropanzano (2000) o bem-estar é significativo na influência do desempenho organizacional, até mais do que a satisfação.

Relativamente à hipótese 4, “existe uma diferença significativa entre a influência das recompensas extrínsecas e as intrínsecas na satisfação no trabalho”, a análise de variância não se mostrou estatisticamente significativa, não se confirmando assim esta hipótese com um $p\text{-value}=0.586 > 0.05$.

Esta hipótese é dividida em quatro, sendo as primeiras duas as hipóteses 4a “a importância das recompensas extrínsecas influencia positivamente a satisfação no trabalho” e a hipótese 4b “a importância das recompensas intrínsecas influencia positivamente a satisfação no trabalho”, tendo-se obtido através de regressões, os valores de $p=0.806$ e $p=0.438$ respetivamente não existindo por isto uma relação significativa entre as variáveis. Para estas hipóteses foram utilizadas as respostas à questão “quais as duas mais importantes para si”, de modo a relacionar quem considera as extrínsecas mais importantes e quem considera as intrínsecas mais importantes, não se tendo obtido no entanto correlações significativas, não se confirmando estas hipóteses. Já nas últimas hipóteses, a hipótese 4c “a quantidade de recompensas extrínsecas recebidas influencia positivamente a satisfação no trabalho” e a hipótese 4d “a quantidade de recompensas intrínsecas recebidas influencia positivamente a satisfação no trabalho” foram verificadas através de variância de médias e regressões múltiplas sendo a variável dependente a satisfação no trabalho. Em relação à hipótese 4c, a análise da *One-Way ANOVA* apresentou-nos um $p\text{-value}=0.000 < 0.05$ rejeitando-se por isso a hipótese de que as variâncias são todas iguais e percebendo que quem recebe a maior quantidade de recompensas apresenta a maior média ($M=4$) na dimensão satisfação e que quem recebe a menor quantidade de recompensas apresenta uma menor média ($M=3.3$), estes valores fizeram-nos analisar o *post hoc test* percebendo que entre quem recebeu 0 a 2 recompensas extrínsecas e 4 a 6 existe uma diferença estatisticamente significativa de $p\text{-value}=0.000 < 0.05$ bem como entre quem recebeu 2 a 4 e quem recebeu 4 a 6 com um $p\text{-value}=0.007 < 0.05$, mostrando assim que a satisfação aumenta conforme a quantidade de recompensas extrínsecas recebidas. Para a hipótese 4d a análise do *Independent-Samples T test* apresenta-nos um $p\text{-value}=0.000 < 0.05$ apresentando assim existir diferenças estatisticamente significativas entre quem recebeu 0 a 2 recompensas intrínsecas e quem recebeu de 4 a 6. Para ambas as hipóteses foram testadas também as variâncias de média para a variável

dependente bem-estar no e os valores mostram diferenças estatisticamente significativas de $p\text{-value}=0.028 < 0.05$ para a diferença na quantidade de recompensas extrínsecas e $p\text{-value}=0.009 < 0.05$ para as recompensas intrínsecas. Na hipótese 4c analisou-se também o *post hoc test* para as médias do bem-estar percebendo que existe uma diferença estatisticamente significativa entre quem recebeu 0 a 2 recompensas extrínsecas e quem recebeu de 4 a 6 com um $p\text{-value}=0.016 < 0.05$ percebendo assim que o bem-estar aumenta conforme a quantidade de recompensas intrínsecas recebidas. Foram também realizadas regressões sendo a variável dependente a satisfação, na hipótese 4c com um $p\text{-value}=0.000 < 0.05$ e para a hipótese 4d um $p\text{-value}=0.000 < 0.05$. Podemos então confirmar estas duas últimas hipóteses.

Podemos aqui pensar sobre a influência da percepção do sistema de recompensas, este é mais forte do que se tivermos em conta a importância do tipo de recompensas, desta forma percebemos também que o que influencia positivamente a satisfação, bem-estar e desempenho organizacional percebido é a percepção do sistema de recompensas, da forma como este está implementado na empresa, e não a importância atribuída pelos inquiridos do tipo de recompensas. Podemos afirmar que é realmente importante, como Camara (2000) afirma que o sistema de recompensas seja percebido pelos colaboradores como sendo justo, objetivo e equitativo, desta forma será uma influência positiva nas variáveis mencionadas em estudo. Podemos também refletir sobre a diferença do impacto da importância do tipo de recompensas com a quantidade de recompensas recebidas, sejam elas extrínsecas ou intrínsecas, a quantidade é uma variável importante para a satisfação dos trabalhadores inquiridos.

Podemos apontar limitações a este estudo que servirão como exemplo para outros estudos futuros, apontando para o questionário, este por si só não permite uma recolha de dados aprofundada, sugerindo-se que a recolha de dados possa incluir entrevistas. Apontamos também como limitação a este estudo a forma como foi analisada a última hipóteses sugerida, sobre a diferença significativa entre a influência das recompensas extrínsecas e intrínsecas na satisfação no trabalho, esta análise foi feita com base na questão “quais as duas mais importantes”, sendo que esta questão é influenciada pelas recompensas que os inquiridos já receberam, sendo que a maioria assinalou apenas essas opções como sendo as mais importantes.

Apresentamos ainda uma sugestão para estudos futuros, a qual foi inicialmente considerada como nosso objetivo de metodologia, a recolha de dados qualitativos, ou seja, além

da recolha de dados através de questionário aos colaboradores, realizar também entrevistas a cargos de chefia ou de recursos humanos das respetivas empresas podendo assim questionar qual o sistema de recompensas em vigor e de que forma este está implementado. Esta opção inicial não foi possível devido à falta de resposta por parte das empresas, seria no entanto interessante a realização desta metodologia em estudos futuros.

Referências bibliográficas

- Al-Jarradi, K. (2011). An investigation into the effectiveness of the reward system in the Government Sector in the Sultanate of Oman and the Potential for Introducing a Total Reward Strategy. Dissertação de Doutoramento em Recursos Humanos. Manchester: University of Manchester.
- Bilhim, J. A. F. (2004) *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior CSP.
- Brief, A., & Roberson, L. (1989). Job Attitude Organization: An Exploratory Study. *Journal of Applied Social Psychology*, 19 (9), pp. 717-727.
- Camara, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J. (1997). *Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (2º ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Coffey, L. (2013). The relationship between reward management and recognition in the workplace. Dissertação de Mestrado em Gestão. Ireland: National College of Ireland.
- Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R.; & Cardoso, C.; (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6.ª ed.). Lisboa: RH editora.
- Ferreira, J.; Neves, J.; & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill.
- Fisher, C. (1998). Mood and emotions while working - missing pieces of job satisfaction. *School of Business Discussion Papers*.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46 (1), pp. 53-62.
- Kalleberg, A. (1977). Work values and job rewards: a theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42 (1), pp. 124-143.

- Laakso, L. (2012). Case Study: The impact of financial and non-financial rewards on employee motivation. Dissertação de Mestrado em Gestão de Negócios Internacionais. Turku: Turku University of Applied Sciences.
- Lawler. E. (1982). The Strategic Design of Reward Systems. *The Center for Effective Organizations*. Los Angeles: University of Southern California.
- Lawler III, E., & Jenkins G. (1992). Strategic Reward Systems. *The Center for Effective Organizations*. Los Angeles: University of Southern California.
- Lebas, M. e , K. Euske (2002). A Conceptual and Operational delineation of Performance, em Neely, A. (Ed), Business performance measurement: theory and practice, Cambridge: Cambridge University Press, 65-79
- Locke, E. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*.
- Martinez, L., Ferreira, A. & Lopes, M. P. (2013). *Gerir Pessoas: 14 Exemplos de boas práticas em Portugal*. Lisboa. Edições Sílabo.
- Maslow, A. (1954) *Motivation and Personality*. Nova Iorque: Harper & Row.
- Maycook, E. (2009). An investigation into performance based pay in nigerian financial institutions. Dissertação de Doutoramento em Filosofia. Bedfordshire: University of Bedfordshire.
- Mercer (2016). Total Compensation – Portugal 2016. Disponível em: <https://www.mercer.pt/newsroom/Mercer-Total-Compensation-Portugal-2016.html>
- Maroco, J., & Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), 65-90. Disponível em: <http://publicacoes.ispa.pt/index.php/lp/article/viewFile/763/706>.
- Mwita, J. (2002). The role of motivation in performance management: the case of performance-related-pay schemes in British local authorities. Dissertação de Doutoramento em Filosofia. Birmingham: University of Birmingham.

- Petty, M.; Mcgee, G.; Cavender, J. (1984). A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review*, 9 (4), pp. 712-721.
- Robalo, A. (1995). Eficácia e Eficiência Organizacionais. *Revista Portuguesa de GESTÃO*. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1383/5/robalo_RPG_1995.pdf.
- Rocha, J. A. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Editorial Presença.
- Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheeran, M., Clegg, C. H., & West, M. (2004). On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95- 118. doi: 10.1111/j.1744-6570.2004.tb02485.x
- Wright. T., & Cropanzano, R. (2000). *Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance*. Nevada: University of Nevada.

Anexos

Anexo A. Questionário

Sistema de recompensas e satisfação no trabalho - Tese de Mestrado

Start of Block: Bloco 7

Q20

Solicito o preenchimento do seguinte questionário no âmbito da minha Tese de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações pelo ISCTE-IUL, sob a orientação da Prof. Doutora. Sónia Gonçalves, tendo como objetivo perceber a influência do sistema de recompensas na satisfação dos colaboradores e consequentemente no seu desempenho.

Peço que responda com sinceridade e lembre-se que não há respostas certas ou erradas. Os dados recolhidos serão utilizados para fins académicos (tese de mestrado) e para análise estatística.

Agradeço desde já a sua colaboração.

End of Block: Bloco 7

Start of Block: Caracterização dos Colaboradores

Q45 Idade

Q3 Sexo

- Masculino (1)
- Feminino (2)
-

Q21 Indique o nome da empresa onde trabalha

Q4 Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

- Há menos de 1 ano (1)
- Entre 1 a 10 anos (2)
- Entre 10 a 20 anos (3)
- Entre 20 a 30 anos (4)
- Há mais de 30 anos (5)

End of Block: Caracterização dos Colaboradores

Start of Block: Recompensas praticadas

Q6 Indique quais as recompensas extrínsecas praticadas na empresa onde trabalha:

- Plano médico (1)
 - Seguro de acidentes pessoais e de vida (2)
 - Plano de pensões (3)
 - Dias de férias extra (4)
 - A empresa assegura custos relacionados com a educação (5)
 - Descontos em produtos da empresa (6)
 - Empréstimos/adiantamentos (7)
 - Prémios monetários por desempenho (8)
-

Q7 Caso existam outras recompensas extrínsecas por favor especifique quais:

Q8 Indique quais as recompensas intrínsecas praticadas na empresa onde trabalha:

- Reconhecimento verbal (1)
 - Maior grau de autonomia (2)
 - Progressão na carreira (3)
 - Espaço para sugestões e opiniões (4)
-

Q9 Caso existam outras recompensas intrínsecas por favor especifique quais:

Q10 Das recompensas existentes, quais as duas mais importantes para si?

Q11 Das recompensas existentes, quais as duas menos importantes para si?

Q16 Das recompensas extrínsecas existentes, quais as que já recebeu?

Q17 Das recompensas intrínsecas existentes, quais as que já recebeu?

Q18 Na sua opinião no sistema de recompensas existente falta...(pode seleccionar mais do que uma opção)

- Reconhecimento verbal (1)
- Recompensas financeiras (2)
- Outra (3) _____

End of Block: Recompensas praticadas

Start of Block: Características do sistema de recompensas

Q12 Características do sistema de recompensas:

	Concordo totalmente (1)	Concordo parcialmente (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Discordo parcialmente (4)	Discordo totalmente (5)
O sistema de recompensas é transparente e todos os colaboradores percebem como funciona (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sistema de recompensas é justo (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma ligação clara entre o sistema de recompensas e os objetivos da empresa (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe uma ligação clara entre o sistema de recompensas e o sistema de formação e desenvolvimento dos colaboradores (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A minha remuneração reflete as tarefas que eu desempenho (5)

Tenho escolhas suficientes de benefícios que são os adequados tendo em conta as minhas necessidades (6)

Todos dentro da empresa temos oportunidades iguais de promoção (7)

A chefia/direção usa o sistema de recompensas para favorecer os seus colaboradores "favoritos" (8)

End of Block: Características do sistema de recompensas

Start of Block: Importância do sistema de recompensas

Q13 Importância do sistema de recompensas:

	Concordo totalmente (1)	Concordo parcialmente (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Discordo parcialmente (4)	Discordo totalmente (5)
Os incentivos/recompensas baseadas no desempenho afetam negativamente o trabalho de equipa e a cooperação (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou mais empenhado(a) quando existem recompensas individuais (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentivos baseados no meu desempenho mantêm-me focado(a) nos objetivos (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As recompensas existentes são suficientes para mudar significativamente o meu desempenho (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com um sistema de recompensas baseado no desempenho, os meus esforços e as minhas conquistas são reconhecidos (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito(a) com o sistema de recompensas praticado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

na empresa (6)

Q14 O sistema de recompensas praticado na minha empresa...

- Motiva os colaboradores (1)
- Mantém na empresa colaboradores com talento e com um alto desempenho (2)
- Faz com que eu esteja empenhado(a) e entusiasmado(a) (3)
- Faz com que eu pretenda ficar a trabalhar aqui o máximo de tempo possível (4)

End of Block: Importância do sistema de recompensas

Start of Block: Satisfação no trabalho

Q19 Satisfação no trabalho:

	Concordo totalmente (1)	Concordo parcialmente (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Discordo parcialmente (4)	Discordo totalmente (5)
A empresa promove um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foi-me disponibilizado formação suficiente para desempenhar as minhas funções de forma eficiente (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho oportunidades para continuar a minha formação académica e profissional (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho é agradável, enriquecedor e desafiante. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho atual é muito melhor do que estava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

à espera (5)

O meu trabalho faz-me sentir realizado(a) (6)

Estou envolvido(a) no planeamento dos meus objetivos e metas (7)

Recebo feedback regular da direção/chefia sobre o meu desempenho (8)

Sou reconhecido(a) pelo trabalho que realizo (9)

Já considerei demitir-me (10)

Estou satisfeito(a) com as condições de trabalho (11)

Estou satisfeito(a) com a

chefia/direção
(12)

Estou
satisfeito(a)
com a
segurança no
meu local de
trabalho (13)

Estou
satisfeito(a)
com as
relações que
tenho com os
colegas de
trabalho (14)

End of Block: Satisfação no trabalho

Start of Block: Bem-estar no local de trabalho

Q20 As questões seguintes são sobre o seu bem-estar geral e os seus sentimentos em relação ao trabalho. Pensando nas últimas semanas, em que medida o seu trabalho o/a fez sentir-se como descrito abaixo?

	Todo o tempo (1)	Grande parte do tempo (2)	Por algum tempo (3)	Raramente (4)	Nunca (5)
Tenso (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansioso (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupado (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confortável (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calmo (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descontraído (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deprimido (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melancólico (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infeliz (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivado (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entusiasmado (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otimista (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

End of Block: Bem-estar no local de trabalho

Start of Block: Nível de eficácia e funcionamento da empresa

	Concordo totalmente (1)	Concordo parcialmente (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Discordo parcialmente (4)	Discordo totalmente (5)
Esta organização tem um bom nível de produtividade (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta organização tem no global um desempenho acima da média do seu sector de actividade (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os clientes estão satisfeitos com os nossos produtos e/ou serviços (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta organização é um bom local para se trabalhar (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Os colaboradores mostram-se comprometidos com a organização (5)

Os colaboradores demonstram possuir as competências de que a organização necessita. (6)

Q21 Nível de eficácia e funcionamento da empresa

Q19 Informação adicional que queira acrescentar:

End of Block: Nível de eficácia e funcionamento da empresa
