



Escola de Ciências Sociais e Humanas  
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Relação das remunerações variáveis com a motivação, engagement  
e com o turnover: efeitos da transparência e do valor da  
remuneração

Inês Soraia Pires Grácio

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:  
Doutor Henrique Duarte, Professor Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de  
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Setembro, 2018





Escola de Ciências Sociais e Humanas  
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Relação das remunerações variáveis com a motivação, engagement  
e com o turnover: efeitos da transparência e do valor da  
remuneração

Inês Soraia Pires Grácio

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:  
Doutor Henrique Duarte, Professor Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de  
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Setembro, 2018

Relação das remunerações variáveis com a motivação, engagement e com o turnover: efeitos da transparência e do valor da remuneração

Inês Soraia Pires Grácio

Setembro  
2018

## **Agradecimentos**

Ao Professor Henrique Duarte, pela disponibilidade, interesse, trabalho e profissionalismo.

Aos meus pais, pelas oportunidades e apoio que sempre me deram ao longo de toda a vida.

Aos meus amigos, pelo apoio, motivação e companheirismo de longos anos.

Aos professores e colegas com quem me cruzei, que influenciaram e fizeram parte da minha vida académica.

A todos, obrigado!

## Resumo

As remunerações são vistas como uma forma de reconhecimento, feedback de desempenho, elemento motivador (Marasi & Bennett, 2016) e recompensa por um trabalho bem feito (Milkovich et al., 2014a). Por esse motivo é de elevada importância o desenvolvimento de práticas remuneratórias adequadas que primem pela objetividade e clareza.

A existência de uma comunicação clara e transparente leva a impactos nos colaboradores? O principal objetivo do presente estudo é compreender de que forma o tipo de comunicação influencia os sentimentos de *engagement*, motivação e intenção de saída de uma organização, por parte dos colaboradores.

A recolha de dados foi realizada através do preenchimento de um questionário online, que contou com a participação de 145 indivíduos, que possuem remunerações variáveis. Os resultados demonstraram a existência de relações positivas e significativas entre as práticas de *transparency* e sentimentos de *engagement*, motivação (intrínseca e extrínseca) e intenção de saída de uma organização.

**Palavras-chave:** remunerações; engagement; motivação; turnover; transparency; controlo.

### **PsycINFO Classification Categories and Codes:**

3630 Personnel Evaluation & Job Performance

3650 Personnel Attitudes & Job Satisfaction

### **Abstract**

A reward is seen as a form of recognition, performance feedback, motivational (Marasi & Bennett, 2016) as well an indicator for a job well done (Milkovich et al., 2014a). For this reason, the development of objective rewards practices is important.

Does transparent communication influences employees?

The main objective of this study is to understand how the type of communication influences the employees' feelings of engagement, motivation and turnover.

The data collect was performed through an online questionnaire, which was attended by 145 individuals, who have variable rewards.

The results demonstrated the existence of positive and significant relationships between transparency practices and feelings of engagement, motivation (intrinsic and extrinsic) and intention to leave an organization.

**Keywords:** reward; engagement; motivation; turnover; transparency; control.

#### **PsycINFO Classification Categories and Codes:**

3630 Personnel Evaluation & Job Performance

3650 Personnel Attitudes & Job Satisfaction



## Índice

Capítulo I. Introdução .....	2
Capítulo II. Análise dos estudos empíricos .....	4
Capítulo III. Apresentação dos conceitos das hipóteses .....	12
Capítulo IV. Método .....	20
1. Amostra.....	20
2. Procedimento e Instrumentos .....	21
3. Medidas de Estudo.....	23
3.1. Variável “Remuneração Variável” .....	23
3.2. Variável “Horário” .....	24
3.3. Variável “Frequência de Comunicação” .....	24
3.4. Variável “Motivação” .....	25
3.5. Variável “Engagement” .....	25
3.6. Variável “clima de confiança” .....	25
3.7. Variável “Transparency” .....	26
3.8. Variável “Controlo” .....	26
3.9. Variável “Equidade versus Igualdade” .....	26
3.10. Variável “Turnover” .....	27
Capítulo V. Resultados.....	28
Capítulo VI. Conclusão .....	36
Referências .....	40
Anexos.....	44
Anexo A – Análise dos dados sociodemográficos dos participantes .....	45
Anexo B – Questionário “Práticas remuneratórias e os seus efeitos nos colaboradores” .....	49
Anexo C – Análises fatoriais das escalas em estudo .....	63

## Índice de Tabelas

Tabela 1. Idade dos participantes .....	45
Tabela 2. Género dos participantes .....	45
Tabela 3. Estado civil dos participantes .....	45
Tabela 4. Habilitações académicas dos inquiridos.....	46
Tabela 5. Tempo atual na empresa por parte dos inquiridos.....	46
Tabela 6. Vínculo contratual dos inquiridos .....	46
Tabela 7. Número de trabalhadores na empresa .....	47
Tabela 8. Valores anuais relativos a remuneração variável .....	47
Tabela 9. Síntese dos artigos .....	8
Tabela 10. Forma de atribuição vs motivo da remuneração variável.....	23
Tabela 11. Forma de atribuição vs frequência da remuneração variável .....	24
Tabela 12. Horário de trabalho dos participantes.....	47
Tabela 13. Número de horas extra realizadas por semana .....	48
Tabela 14. Análise fatorial exploratória da escala Frequência de Comunicação .....	63
Tabela 15. Análise fatorial exploratória da escala de Motivação .....	64
Tabela 16. Análise fatorial exploratória da escala de Engagement.....	65
Tabela 17. Análise fatorial exploratória da escala de Clima de confiança .....	66
Tabela 18. Análise fatorial exploratória da escala de Transparency.....	67
Tabela 19. Análise fatorial exploratória dos itens de Controlo.....	68
Tabela 20. Análise fatorial exploratória dos itens de Equidade e Igualdade .....	69
Tabela 21. Análise fatorial exploratória da escala de Turnover.....	70
Tabela 22. Matriz de correlações .....	29
Tabela 23. Regressões Lineares para a variável Motivação Extrínseca.....	32
Tabela 24. Regressões Lineares para a variável Motivação Intrínseca.....	33
Tabela 25. Regressões Lineares para a variável Engagement.....	34
Tabela 26. Regressões Lineares para a variável Turnover .....	34
Tabela 27. Regressões Lineares para a variável Equidade.....	35

**Índice de Figuras**

Figura 1. Género dos participantes.....20

Figura 2. Idade, em escalões, dos participantes .....21

O efeito das remunerações variáveis no engagement, motivação e turnover

## Capítulo I. Introdução

Apesar da crescente existência de sites online que permitem conhecer quanto é, em média, o valor das remunerações de uma dada organização, o tema continua a despertar curiosidades (Marasi & Bennett, 2016). Por ser o modo mais frequente de recompensa pelo trabalho realizado, devem ser desenvolvidos esforços para perceber o impacto que tem nos colaboradores de uma organização (Day, 2011).

As remunerações possuem uma elevada importância por serem vistas, por parte dos colaboradores, como uma forma de reconhecimento, estatuto social, feedback de desempenho, elemento motivador (Marasi & Bennett, 2016) e, uma recompensa por um trabalho bem feito (Milkovich, Newman & Gerhart, 2014a). Muitas das vezes, a remuneração acaba por ser o principal fator na decisão de permanência de um indivíduo numa organização (Kumari, 2016).

De acordo com Beer e Gery (1972) os indivíduos demonstram uma preferência por sistemas de remunerações com base no mérito e desempenho (Milkovich et al., 2014c) do que por um sistema com aumentos anuais definidos tendo por base o custo de vida (Marasi & Bennett, 2016). As remunerações são, deste modo, vistas como um recurso organizacional que permitem aos colaboradores um ajustamento entre as suas tarefas e objetivos, e, conseqüentemente, uma melhoria no bem-estar organizacional (Nielsen et al., 2017). As compensações são as formas de retorno financeiro e benefícios tangíveis que os colaboradores recebem como parte de uma relação laboral (Milkovich et al., 2014a). Entre as possíveis formas de pagamento é possível destacar a) compensação total – constituída pelas compensações em dinheiro (e.g. vencimento base que é definido tendo em conta as competências e conhecimentos necessários para a função, ou benefícios baseados em resultados de desempenho) e por benefícios (e.g. seguro médico, subsídios, equilíbrio vida-trabalho), e b) retornos psicológicos, que diz respeito ao reconhecimento, estatuto, oportunidades de aprendizagem (Milkovich et al., 2014a).

A remuneração variável, também conhecida como incentivos, tem por objetivo compensar e incentivar a que determinados comportamentos continuem a ser executados, procurando, assim, prever comportamentos futuros dos colaboradores de uma organização (Drury, 2016). Os incentivos (remuneração variável) não constituem uma parte do vencimento base (remuneração fixa), mas sim, uma componente extra que pode ser alterada em determinados períodos (Milkovich et al., 2014a), que assenta, em geral, nas seguintes três categorias a) bônus individual; b) bônus de equipa/ grupal; e, c) partilha/ participação de lucros (Drury, 2016). Habitualmente, os

incentivos são uma resposta tendo em conta o desempenho dos colaboradores, existindo uma relação diretamente proporcional entre o desempenho do colaborador e os seus ganhos variáveis (e.g. através de comissões de vendas). Desta forma, a remuneração variável pode sofrer alterações consoante a performance e desempenho dos colaboradores (Milkovich et al., 2014a), estando maiores compensações associadas a melhores desempenhos e vice-versa (Amuedo-Dorantes & Mach, 2003).

No entanto, a questão não é apenas quanto é pago, mas, também, como a organização efetua esse pagamento (Milkovich et al., 2014a; Kumari, 2016; Marasi & Bennett, 2016). O estudo de Milkovich e colaboradores (2014a) revelou a existência de uma clara preferência por organizações onde há a possibilidade de alcançar um nível remuneratório consoante a performance e desempenho dos colaboradores, verificando-se impactos positivos nos colaboradores de uma organização (Milkovich et al., 2014a).

Deste modo, o principal objetivo deste estudo é compreender de que forma o tipo de comunicação sobre os sistemas de remuneração influencia sentimentos de *engagement* e motivação (intrínseca e extrínseca) dos colaboradores.

## **Capítulo II. Análise dos estudos empíricos**

A satisfação com as remunerações tem um impacto positivo nas atitudes dos colaboradores (e.g. satisfação no trabalho (Nielsen et al., 2017), commitment organizacional e comportamental (e.g. menor intenção de saída) (Treuren & Frankish, 2014), que levam a bem-estar organizacional (Nielsen et al., 2017). O bem-estar organizacional diz respeito à saúde e experiências de satisfação no trabalho, que por sua vez é influenciado pelo gosto ou desagrado do próprio trabalho e interações com os colegas (Nielsen et al., 2017).

Como referido anteriormente, os incentivos podem estar associados ao desempenho individual ou grupal, onde o principal objetivo é a satisfação, o crescimento da organização, o retorno de investimentos (Milkovich et al., 2014a) motivar e reter os melhores colaboradores (Drury, 2016). As principais vantagens em adotar sistemas de pagamento com base na performance e desempenho dos colaboradores são a atração e retenção de colaboradores com elevados desempenhos, para além da promoção e desenvolvimento do trabalho que é desempenhado (Amuedo-Dorantes & Mach, 2003). Consequentemente, a motivação (individual e de grupo) dos colaboradores é influenciada, verificando-se a existência de um efeito de incentivos (Milkovich et al., 2014a).

O montante da remuneração pode influenciar quer os colaboradores como a própria organização. De acordo com Thozhur, Riley e Szivas (2006) os colaboradores que auferem de uma remuneração mais baixa, apresentam uma menor aspiração de carreira, experienciando sentimentos de angústia (Thozhur, Riley & Szivas, 2006). Estes colaboradores percecionam-se como sendo menos bem avaliados, ao contrário dos colaboradores com maiores vencimentos, que podem considerar-se mais valiosos do que realmente são (Carr, Hodgson, Vent & Purcell, 2005). Por outro lado, elevadas remunerações podem constituir um fator de pressão para o colaborador, que experiencia maiores níveis de stress (Nielsen et al., 2017; Smit & Montag-Smit, 2018).

Aquando das avaliações, muitos dos indivíduos fazem uma divisão entre a satisfação com o trabalho e a satisfação com a remuneração, revelando uma elevada satisfação com o trabalho, mas não com a remuneração (Thozhur et al., 2006). Se os colaboradores estão dispostos a aceitar vencimentos base mais baixos em troca de benefícios extra (remuneração variável), a omissão de informação sobre o que outros colaboradores ganham, pode levar a uma diminuição do impacto dos sistemas de remuneração baseados no desempenho. Por outro lado, pode haver um aumento

do impacto quando está associada uma utilidade aos benefícios, visando a promoção do esforço, produtividade e vencimentos (Amuedo-Dorantes & Mach, 2003).

A adoção de práticas de *transparency* podem colmatar percepções negativas por parte dos colaboradores, na medida em que existe uma avaliação do contexto e a informação torna-se clara.

Contudo, o que tem maior importância: quanto as pessoas ganham ou como esse pagamento é feito? (Milkovich et al., 2014a).

A comunicação sobre as remunerações é definida pela informação que é passada aos colaboradores de uma organização (Azman, Fuad, Aimi, Al-Banna & Rashidi, 2014) e é importante na medida em que fornece informações sobre aspetos críticos do trabalho como o nível de pagamento, valores base e benefícios extra (Day, 2012; Smit & Montag-Smit, 2018). O tipo de comunicação sobre remunerações, determina se, quando, como e, que informação (e.g. níveis de remuneração, estrutura de pagamento, ou ainda, intervalos de remuneração) é passada aos colaboradores e a pessoas externas à organização (Marasi & Bennett, 2016). Num sistema de remunerações, é essencial uma organização ser transparente relativamente aos processos de distribuição, procedimentos e interação (Kumari, 2016) na medida em que existem claras vantagens para os seus colaboradores (Treuren & Frankish, 2014).

As remunerações são percebidas de diversas formas por diferentes pessoas, e, nesse sentido, o modo como é feito o pagamento afeta a qualidade do trabalho, a atitude e disposição para aprender novas competências (Milkovich et al., 2014a). Desta forma, é fundamental compreender qual o significado que cada indivíduo atribui ao dinheiro, assim como o impacto que se reflete neste. A questão baseia-se não só no montante que é pago aos colaboradores, como no modo como esse pagamento é efetuado e clareza na informação que é passada sobre as práticas remuneratórias de uma organização (Milkovich et al., 2014a).

O capital humano é a riqueza de uma organização e, por esse motivo, a gestão de recursos humanos tem um papel preponderante na eficácia e eficiência das organizações. Colaboradores motivados apresentam resultados positivos que se transmitem a um nível organizacional e, por isso, é importante criar uma estrutura de recompensas adequada e satisfatória (Shujaat, Cheema & Manzoor, 2014).

Várias são as teorias existentes sobre motivação a) Teoria da Equidade (Adams, 1963), que refere à procura por um equilíbrio entre as recompensas e esforço despendido do próprio e dos outros (Milkovich et al., 2014b; Fischer, 2004), b) Teoria da Expectativa (Vroom, 1964), que

afirma que os comportamentos dos indivíduos são influenciados pelos resultados positivos, que consequentemente, motivará os indivíduos, c) Teoria da fixação de objetivos (Locke, 1988), revelando a importância da definição de metas, na medida em que a motivação advém dos objetivos que são definidos, d) Teoria do reforço (Skinner, 1969), que trata o reforço de comportamentos desejáveis e o desencorajamento de comportamentos indesejáveis (Khan, Khan & Zakir, 2016), e) Teoria das necessidades de Maslow (1954), que refere que as pessoas estão motivadas quando estão satisfeitas necessidades básicas, e, f) Teoria dos dois fatores de Herzberg (1966) que aborda a existência de fatores que levam à insatisfação e à satisfação (Milkovich et al., 2014c).

A Teoria da Equidade de Adams (1965) e a Teoria da Expectativa de Vroom (1964) são as teorias mais adequadas quando se pretende compreender os sistemas de remuneração, pois afirma que os indivíduos têm preferências quanto às recompensas que recebem em troca do seu esforço e investimento quer de tempo como de recursos, e que através dessas preferências adotam determinados comportamentos e demonstram maiores ou menores níveis de motivação (Buchan, Thompson & O'May, 2000). Os colaboradores de uma organização tendem a fazer uma comparação entre as suas contribuições e recompensas tendo como referencial a proporção de outros colaboradores (Fischer, 2004).

A motivação é constituída por duas componentes a) intrínseca, quando é motivado pelo próprio indivíduo (e.g. gosto em realizar uma tarefa), e b) extrínseca, existindo uma perspectiva instrumental de ganho ou perda (e.g. benefícios) (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014; Herpen, Praag & Cools, 2005). A motivação (intrínseca e extrínseca) orienta a direção, intensidade, persistência de comportamentos (Milkovich et al., 2014a) e é explicada através das razões pelas quais um colaborador adota determinados comportamentos (Shujaat et al., 2014). Neste sentido, a Teoria da Expectativa de Vroom (1964) assenta em três premissas a) expectativa – percepção dos colaboradores relativamente ao desempenho que podem alcançar, b) instrumentalidade – crença de que o desempenho levará a uma recompensa (e.g. remuneração), e, c) valência – atratividade percebida das recompensas (e.g. se a recompensa é considerada de baixo valor para o colaborador, é improvável que este realize esforços adicionais no sentido de melhorar o seu desempenho) (Buchan et al., 2000). As recompensas podem, assim, aumentar a motivação quando são percebidas como feedback sobre competências (Wiley, 1997) e valorizadas pelos colaboradores (Buchan et al., 2000). O modo como é feita a distribuição das recompensas é vista

como uma ferramenta importante no que à motivação laboral diz respeito (Fischer & Smith, 2003).

As remunerações são consideradas um fator importante por parte dos colaboradores, podendo influenciar o comportamento destes e, conseqüentemente, a eficácia da organização (Marasi & Bennett, 2016). Por sua vez, a percepção de justiça é essencial no estabelecimento de relações entre colaboradores, refletida em maiores níveis de compromisso e confiança na organização, bem como o tipo de comunicação (quem comunica, meios pelos quais é feita, quem recebe a informação) que é estabelecido dentro de uma organização revela ter um papel importante quando o assunto é *transparency* e compromisso organizacional (*commitment*), levando a sentimentos de confiança, respeito e valorização por parte da organização (Marasi & Bennett, 2016).

As práticas de Recursos Humanos encontram-se associadas aos benefícios para os colaboradores (e.g. através da melhoria na satisfação com o trabalho) e da organização (e.g. produtividade no local de trabalho). A teoria dos recursos tem um papel motivador intrínseco e extrínseco, pois, para além de satisfazer as necessidades individuais e fornecer apoio no alcance de objetivos, leva igualmente a um bem-estar organizacional (Nielsen et al., 2017).

Quando tal não se verifica, alguns colaboradores podem ponderar a retirada da organização. Entende-se por intenção de saída de uma organização a vontade consciente e deliberada, por parte de um colaborador, em abandonar a organização (Chang, Wang & Huang, 2013). Manter uma baixa intenção de saída e melhoria da satisfação dos indivíduos exige manter níveis de compensação competitivos face ao mercado (Milkovich et al., 2014a) uma vez que esta influencia no momento de entrada (e.g. atração, recrutamento e contratação) (Kumari, 2016) e no momento de saída de uma organização (e.g. intenção de saída) dos colaboradores (Guthrie, 2007). O estudo de Paré e Tremblay (2007) verificou que a intenção de saída terá níveis reduzidos quando os colaboradores são devidamente informados, se sentem ouvidos e quando percebem que a organização tem em conta as suas opiniões (Chang et al., 2013). Diferenças de remuneração originam sentimentos de desigualdade, injustiça, menor *commitment* e uma maior intenção de saída de uma organização (Kepes, Delery & Gupta, 2009; Eriksson & Villeval, 2008).

As avaliações feitas por parte dos colaboradores podem variar em função das práticas de remuneração adotadas por uma organização, havendo uma clara preferência quando existem

práticas de *transparency*, traduzindo-se em maiores níveis de satisfação no trabalho (Smit & Montag-Smit, 2018).

Em suma, as atitudes dos colaboradores em relação ao dinheiro podem influenciar o modo como são percecionadas as tarefas de trabalho (Fischer & Smith, 2003), os sistemas de recompensas e motivações intrínsecas na realização das tarefas (Thozhur et al., 2006).

Através da Tabela seguinte é possível obter uma melhor perceção dos artigos analisados bem como as bases utilizadas para a formulação de hipóteses:

*Tabela 9. Síntese dos artigos*

Autores	Ano	Título	Publicação	Resultados	
Bamberger, P. & Belogolovsky, E.	2010	The impact of pay secrecy on individual task performance	Personnel Psychology	63(4), 965-996	O sistema de remunerações é mediado pela perceção de equidade dos trabalhadores; Os trabalhadores com elevados níveis de tolerância à iniquidade, a perceção relativa ao sistema de remuneração encontra-se associada a um maior desempenho e a <i>transparency</i> ; Existe uma relação positiva entre a <i>transparency</i> e a procura por auxílio eficaz na realização de tarefas.
Belogolovsky, E. & Bamberger, P.	2013	When pay is kept secret, the implications on performance are revealing	Center for Advanced Human Resource Studies	3	O <i>pay secrecy</i> afeta negativamente o desempenho individual dos trabalhadores que são menos tolerantes à iniquidade; O <i>pay secrecy</i> afeta negativamente a perceção de desempenho e remuneração em trabalhadores intolerantes à equidade; O <i>pay secrecy</i> está associado a um melhor desempenho do que em situações de <i>transparency</i> em trabalhadores mais tolerantes à iniquidade.
Chambel, M. J., Castanheira, F. & Sobral, F.	2014	Temporary agency versus permanente workers: A multigroup analysis of human resource management, work engagement and organization commitment	Economic and Industrial Democracy	37(4), 665-689	A perceção dos trabalhadores em relação ao sistema de remuneração em vigor está positivamente associado ao <i>commitment</i> e envolvimento no trabalho.
Colella, A., Paetzold, R. L., Zardkoohi, A. & Wesson, M. J.	2007	Exposing pay secrecy	Academic of Management Review	32(1), 55-71	Existe uma relação negativa entre as práticas de <i>pay secrecy</i> e a confiança numa organização; Existe uma relação negativa entre as práticas de <i>pay secrecy</i> e a satisfação com o sistema de remuneração.
Conlon, D. E., Porter, C. O. L. H. & Parks, J. M.	2004	The fairness of decision rules	Journal of Management	30(3), 329-349	A perceção de equidade por parte dos trabalhadores está associada a uma maior satisfação e compromisso organizacional.

O efeito das remunerações variáveis no engagement, motivação e turnover

Day, N. E.	2011	Perceived pay communication, justice and pay satisfaction	Employee Relations	33(5), 476-497	O tipo de comunicação que é feito numa organização é mediado pela satisfação salarial (satisfação com nível remuneratório, benefícios, aumentos salariais) e compromisso organizacional; O fornecimento de informações claras sobre o sistema de remunerações aumenta a perceção dos colaboradores sobre as práticas (que são percecionadas como mais justas), fundamental para que os colaboradores se encontrem satisfeitos.
Fischer, R. & Smith, P. B.	2003	Reward allocation and culture: A meta-analysis	Journal of Cross-Cultural Psychology	34(3), 251-268	A utilização de normas de equidade pode ser vista como justificação, reforço e definição de distância ao poder.
Khan, A., Khan, I. & Zakir, Z.	2016	Relationship between employees motivation and turnover intention: Empirical study of traffic police of district charsadda	Sarhad Journal of Management Sciences	2(2), 113-127	Verificou-se que a motivação manifestada pelos trabalhadores se encontra correlacionada com o nível de intenção de saída de uma organização (turnover).
Kumari, K.	2006	Pay related factors affecting employee pay perception	Internacional Journal of Pure and Applied Management Science	2016.1.2, 9-14	A satisfação salarial depende da remuneração recebida e da perceção de políticas remuneratórias (transparency), equidade e tipo de informação que o trabalhador recebe relativamente aos sistemas de remuneração
Mafini, C. & Dlodlo, N.	2014	The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation	Journal of Industrial Psychology	40(1), 1-13	Observou-se uma relação significativa entre a satisfação laboral e fatores da motivação extrínseca (remuneração, qualidade de vida e trabalho em equipa).
Marasi, S. & Bennett, R.	2016	Pay communication: Where do we go from here?	Human Resource Management Review	26, 50-58	Existe uma menor preferência por sistemas de remuneração com aumentos anuais previamente definidos; O tipo de comunicação de uma organização sobre o sistema de práticas remuneratórias (transparency vs secrecy) influencia a perceção de confiança, respeito e valorização da organização, por parte dos trabalhadores.
Milkovich et al.	2014 c	Pay-for-performance: The evidence	Compensation	302-334	Existe uma maior preferência por sistemas de remuneração com base no mérito e desempenho (equidade) do que por sistemas com aumentos anuais previamente definidos (igualdade).
Steiner, D. D., Trahan, W. A., Haptonstahl, D. E. & Fointiat, V.	2006	The justice of equity, equality, and need in reward distributions: A comparison of french and american respondents	Revue Internationale de Psychologie Sociale	19(1), 49-74	Não foram verificadas diferenças significativas relativamente ao género dos participantes, em relação às suas perceções de equidade e igualdade.
Treuren, G. J. M. & Frankish, E.	2014	The impact of pay understanding on pay satisfaction and retention: Salary sacrifice understanding in the not-for-profit sector	Journal of Industrial Relations	56(1), 103-122	A perceção dos trabalhadores em relação ao sistema de remuneração tem um impacto indireto no nível de intenção de saída de uma organização (turnover) através da satisfação salarial; Uma clara e correta abordagem sobre o sistema de remunerações leva a elevados níveis de satisfação laboral e menores níveis de intenção de saída de uma organização.

Foi realizada uma revisão sistemática que teve como objetivo de síntese e base teórica para o desenvolvimento das hipóteses em estudo na presente análise. Numa primeira fase foram reunidos os artigos que continham pelo menos uma das palavras-chave (n = 85) e feita a análise dos mesmos. Numa segunda fase, apenas os artigos diretamente relacionados com as variáveis em estudo se mantiveram (n = 51). Posteriormente, foi elaborada a tabela síntese onde se encontram os estudos (n = 14) mais relevantes e pertinentes para o presente estudo. É possível observar que a grande maioria dos estudos menciona o benéfico impacto das práticas de *transparency* quer ao nível da confiança, satisfação e desempenho dos colaboradores (n = 6). Apesar de não existir uma diferença significativa entre géneros em relação a práticas de equidade ou igualdade (n = 1) parece existir uma clara preferência por sistemas que e regem pela equidade (n = 2). Por fim, também a motivação surge associada a sentimentos de *commitment* (n = 2) e intenção de saída de uma organização (n = 3).

O efeito das remunerações variáveis no engagement, motivação e turnover

### Capítulo III. Apresentação dos conceitos das hipóteses

#### *Transparency*

O estudo pelo tipo de comunicação que as organizações adotam têm tido um crescente interesse. O conceito de *transparency* surge associado ao tipo de comunicação de uma dada organização, com os seus colaboradores, relativamente ao sistema de remuneração em vigor (Marasi & Bennett, 2016). A adoção de práticas de *transparency* leva a avaliações positivas por parte dos colaboradores, verificáveis através dos elevados níveis de perceção de justiça, sentimento de *engagement* (Marasi & Bennett, 2016) e *commitment* relativamente aos objetivos de performance (Bamberger & Belogolovsky, 2010).

Quando existe uma restrição relativamente à quantidade de informação que é passada (*pay secrecy*) (Colella, Paetzold, Zardkoohi & Weeson, 2007), é adotado como estratégia, por parte das organizações, pedir aos colaboradores que assinem um termo de confidencialidade, que caso seja quebrado, leva a consequências disciplinares (Marasi & Bennett, 2016), proibindo a partilha de informações entre colaboradores (Bamberger & Belogolovsky, 2010; Belogolovsky, Bamberger, Alterman & Wagner, 2016), que leva, conseqüentemente, a uma maior insatisfação em relação às práticas remuneratórias (Smit & Montag-Smit, 2018). As principais razões para a adoção deste tipo de comunicação prendem-se com a) proteger e garantir a competitividade no mercado de trabalho, b) maximizar a flexibilidade de pagamento, c) reduzir custos na gestão de colaboradores com diferentes performances (Belogolovsky et al., 2016), e d) evitar conflitos, reações negativas (Colella et al., 2007) e perceções de desigualdade entre colaboradores (Day, 2012). Estudos existentes (e.g. Bamberger & Belogolovsky, 2010) verificaram que, perante práticas de *pay secrecy*, os colaboradores demonstraram menores níveis de motivação (Bamberger & Belogolovsky, 2010), uma menor tolerância perante situações de iniquidade (Belogolovsky & Bamberger, 2013), uma menor confiança na organização e uma maior insatisfação com o sistema de remuneração (Colella et al., 2007). Para além destes indicadores, é inegável a inúmera vantagem que a prática de *transparency* tem quer a nível individual (colaborador), a nível grupal (equipas de trabalho) e a nível organizacional.

Desta forma, a capacidade de comunicar de forma adequada com os colaboradores sobre o sistema de remunerações tem um impacto importante na satisfação dos colaboradores (Azman et al., 2014) e perceção de equidade salarial (Day, 2011), relevante na manutenção de boas relações no local de trabalho. O tipo de comunicação tem um efeito positivo e significativo no

*commitment* organizacional (Azman et al., 2014; Day, 2011) e o fornecimento de informações claras sobre o sistema de remunerações aumenta a perceção dos colaboradores sobre as práticas (que são percecionadas como mais justas), fundamental para que os colaboradores se encontrem satisfeitos (Day, 2011). Assim, os julgamentos, por parte dos colaboradores, sobre o tipo de comunicação sobre as práticas de remuneração influenciam sentimentos de *engagement* e a motivação dos colaboradores (Colella et al., 2007).

Hipótese 1. Existe uma relação positiva entre as práticas de *transparency* e sentimentos de *engagement*.

Hipótese 2. Existe uma relação positiva entre as práticas de *transparency* e a motivação extrínseca dos colaboradores.

Hipótese 3. Existe uma relação positiva entre as práticas de *transparency* e a motivação intrínseca dos colaboradores.

### *Motivação*

As remunerações e o modo como são distribuídas são vistas, muitas vezes, como o principal fator motivador de um colaborador (Mafini & Dlodlo, 2014; Fischer & Smith, 2003). Se os colaboradores estiverem motivados, irão ter melhores desempenhos (Khan et al., 2016) e uma maior satisfação no trabalho (Mafini & Dlodlo, 2014).

No entanto, ainda é desconhecida a relação que a remuneração possa ter na motivação, havendo uma lacuna na literatura existente. Assim, surge a questão: Qual o papel dos incentivos/remunerações na motivação de um indivíduo?

Um incentivo tem impacto na motivação quando um indivíduo acredita que consegue alcançar algo de valor (e.g. carro, habitação, alimentos). A existência de benefícios (e.g. comissões, bónus) está associada a maiores níveis de motivação extrínseca (Cerasoli et al., 2014), havendo uma perspetiva instrumental de ganho, bem como, uma menor intenção de saída da organização (Khan et al., 2016). O estudo realizado por Khan et al. (2016) revelou a existência de uma relação negativa e significativa, isto é, quanto maior o nível de motivação intrínseca (e.g. estatuto, reconhecimento, autonomia) (Dysvik & Kuvaas, 2010), menor a intenção de saída, o

mesmo verificado para a motivação extrínseca (e.g. valores de remuneração, condições de trabalho, oportunidades de progressão), embora sem resultados significativos. De acordo com Akintoye (2000) a motivação extrínseca auxilia na retenção dos colaboradores, pois, para além dos incentivos financeiros (e.g. vencimento base, benefícios extra ou bónus salariais) também os incentivos não financeiros (e.g. melhoria das condições de trabalho, possibilidade de desenvolvimento profissional e gestão de carreira) contribuem fortemente para a motivação dos colaboradores (Khan et al., 2016).

Hipótese 4. Existe uma relação negativa entre a motivação intrínseca e a intenção de saída de uma organização.

Hipótese 5. Existe uma relação positiva entre a motivação extrínseca e sentimentos de *engagement*.

Alguns estudos (e.g. Fang e Gerhart, 1999) verificaram a existência de uma relação positiva entre a remuneração e a motivação intrínseca (Guthrie, 2007; Andersson-Straberg et al., 2007), pois tal como defendido na teoria de Adams (1963), as pessoas são motivadas através de um sistema de remuneração que respeite as suas necessidades (Carr et al., 2005). O facto de os indivíduos precisarem de ver as suas necessidades satisfeitas (e.g. autonomia, relação com colegas) faz com que estes apresentem uma maior satisfação e, conseqüentemente, menores níveis de intenção de saída de uma organização (Dysvik & Kuvaas, 2010).

Os recursos organizacionais têm um potencial motivador levando a maiores níveis de bem-estar organizacional e motivação intrínseca, uma vez que satisfazem as necessidades básicas dos colaboradores (Nielsen et al., 2017). Já a motivação extrínseca constitui uma parte importante pois é a partir desta que os recursos organizacionais permitem que os colaboradores alcancem os seus objetivos (Nielsen et al., 2017). Deste modo, quanto maior o nível de motivação extrínseca, maior o nível de *commitment*, *engagement*, e menor a intenção de saída de uma organização (Mafini & Dlodlo, 2014).

Hipótese 6. Existe uma relação positiva entre a motivação intrínseca e sentimentos de *engagement*.

Hipótese 7. Existe uma relação negativa entre a motivação extrínseca e a intenção de saída de uma organização.

### *Equidade versus Igualdade*

As regras de equidade têm como fundamento a alocação de recursos consoante as contribuições. Por outro lado, as regras de igualdade estabelecem uma recompensa igualitária (e.g. receber a mesma quantia monetária) independentemente de fatores individuais (e.g. produtividade) (Conlon, Porter & Parks, 2004; Fischer, 2004).

O mérito é determinante aquando da decisão da quantidade de recompensas (Steiner et al., 2006). No entanto, parecem existir diferenças de acordo com o género que quem avalia. Os homens tendem a adotar uma preferência por normas de equidade, enquanto as mulheres apresentam uma preferência por normas de igualdade (Steiner et al., 2006).

As práticas de *pay secrecy* estão associadas a julgamentos negativos face à justiça (Colella et al., 2007), pois existe um desconhecimento face ao modo como a informação foi distribuída, uma vez que a informação é retida. Por sua vez, a falta de informação leva a enviesamentos por parte dos colaboradores. Se os colaboradores percecionarem que são tratados de forma justa, poderão verificar-se maiores níveis de motivação e uma menor intenção de saída da organização (Andersson-Straberg et al., 2007). Do mesmo modo, existindo uma perceção de comunicação adequada sobre o sistema de remunerações, é criada, também, uma imagem mais positiva em relação a procedimentos, distribuições, tratamento interpessoal e informações (Kumari, 2016).

Num sistema de remunerações o principal objetivo deve ser a existência de um tratamento justo com todos os colaboradores, reconhecendo as suas contribuições (e.g. desempenho, experiência, formação) e necessidades (e.g. vencimentos e procedimentos justos) (Milkovich et al., 2014a), existindo impactos ao nível da motivação dos colaboradores (Shujaat et al., 2014) e contexto em que o sistema de remuneração se insere (Hartmann & Slapnicar, 2012). Desta forma, o processo de restauração da equidade pode resultar num aumento de motivação entre colaboradores que são pagos de modos distintos (Carr et al., 2005).

Hipótese 8. Existe uma relação positiva entre as práticas de *transparency* e as normas de equidade.

De acordo com Deutsch (1975), quando o principal objetivo de uma organização é a produtividade, o ideal é serem utilizadas regras de equidade (Fischer, 2004; Steiner, Trahan, Haptonstahl & Fointiat, 2006). Já quando o principal objetivo de prende com aspetos sociais como a harmonia e estabelecimento de relações positivas entre trabalhadores, devem estar em vigor regras de igualdade (Conlon et al., 2004). Os colaboradores tendem a comparar a sua condição de trabalho e remunerações entre si refletindo sobre o seu esforço e desempenho percebido (Andersson-Straberg et al., 2007), analisando e percecionando a justiça organizacional tendo por base a remuneração – percebida como justiça salarial (Marasi & Bennett, 2016). Quando o sistema de remunerações é percecionado como justo, verifica-se um maior nível de *commitment* por parte dos colaboradores (Azman et al., 2014).

A importância da equidade numa organização tem ganho força por se apresentarem associadas positivamente à satisfação laboral e compromisso organizacional (Conlon et al., 2004), visto como uma ferramenta motivacional (Fischer & Smith, 2003), e negativamente a intenções de saída de uma organização (Conlon et al., 2004).

Hipótese 9. Existe uma relação negativa entre a perceção de equidade e a intenção de saída de uma organização.

### *Engagement*

O *engagement* é caracterizado pelo estado de espírito positivo e satisfatório relacionado com o trabalho que se caracteriza em três componentes a) vigor – níveis de energia e resiliência durante o trabalho e dificuldades, b) dedicação – experienciar sentimentos de entusiasmo, pertença e significado pelo trabalho, e, c) absorção – concentração e envolvimento no trabalho. Trata-se de um estado cognitivo momentâneo, não estando associado a um objeto, evento ou comportamento específico (Schaufeli & Bakker, 2004).

O *engagement* encontra-se relacionado com o bem-estar, energia e dedicação de um indivíduo no trabalho, tendo um impacto positivo no *commitment* (Chambel, Castanheira & Sobral, 2014; Schaufeli & Bakker, 2004). A insatisfação com a remuneração tem um importante

papel na decisão de permanecer, ou não, numa organização, podendo ser um indicador de intenção de saída (Bloom & Michel, 2002; Milkovich et al., 2014c).

O *engagement* promove o desenvolvimento de relações laborais com elevado *commitment*, através de ações que respondem às necessidades e objetivos dos colaboradores (Chambel et al., 2014), conduzindo a menores níveis de intenção de saída de uma organização (Schaufeli & Bakker, 2004; Memon, Salleh & Baharom, 2016).

Assim, as remunerações são vistas como um meio para um maior *engagement* dos colaboradores (Andersson-Starberg, 2007) e menor intenção de saída de uma organização (Kepes et al., 2009).

O envolvimento psicológico de um indivíduo implica uma elevada motivação para o trabalho. Por outro lado, se uma organização causa tensão, é percebida como injusta nas suas ações (Chambel et al., 2014). A equidade percebida no processo de distribuição salarial tem efeito na satisfação dos colaboradores, aumentando o nível de *commitment* (Andersson-Starberg et al., 2007). Uma vez que o *engagement* reflete o bem-estar laboral, um trabalho que produza estados psicológicos positivos nos seus colaboradores, leva a que, por sua vez, estes valorizem mais os benefícios extra, bem como, considerem que a organização atua de forma justa (Chambel et al., 2014).

Hipótese 10. Existe uma relação negativa entre o *engagement* e a intenção de saída de uma organização.

### *Controlo*

Aliado ao factor *transparency surge* o controlo que cada colaborador pode ter na sua remuneração (Smit & Montag-Smit, 2018). A clareza, objetividade e controlo possibilita aos colaboradores uma perceção do seu desempenho e de como o melhorar (Herpen, Praag & Cools, 2005).

De acordo com Baker (2002), o controlo define-se como a capacidade, por parte de um colaborador, em influenciar a sua remuneração de acordo com os resultados apresentados. A possibilidade de participação e influência nos resultados leva a maiores níveis de satisfação, e consequentemente, a atitudes mais positivas (Herpen, Praag & Cools, 2005). Segundo Thierry (1987), a eficácia de um sistema de recompensas de uma organização é influenciado pelo

## O efeito das remunerações variáveis no engagement, motivação e turnover

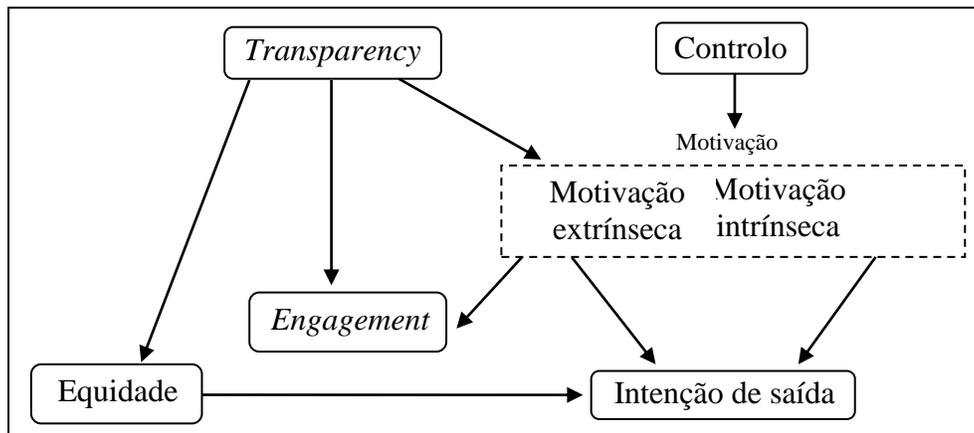
conjunto dos seguintes fatores: a) avaliação de desempenho; b) recompensas monetárias; e, c) possibilidades de promoção.

O controlo pode ser definido em duas etapas: controlo sobre o processo e controlo sobre a decisão. Diversos estudos referem a importância de os colaboradores poderem intervir e participar nos processos de decisão, manifestando atitudes mais positivas e um elevado grau de motivação (Greenberg, 1996). Desta forma, as teorias da motivação auxiliam a compreender o impacto do controlo, verificando-se maiores níveis de motivação intrínseca e intrínseca (Herpen, Praag & Cools, 2005).

Hipótese 11. Existe uma relação positiva entre o controlo e a motivação extrínseca dos indivíduos.

Hipótese 12. Existe uma relação positiva entre o controlo e a motivação intrínseca dos indivíduos.

Segue a apresentação do modelo que conceptualiza as hipóteses que se pretendem testar:



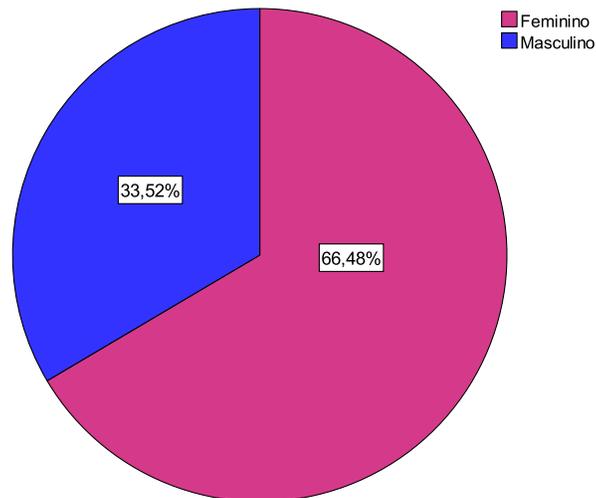
O efeito das remunerações variáveis no engagement, motivação e turnover

## Capítulo IV. Método

### 1. Amostra

O questionário foi acedido por 296 pessoas, das quais 182 indivíduos responderam ao questionário na sua totalidade. Entre estes, 145 possuem remunerações variáveis e as suas respostas serão alvo das análises.

Dos indivíduos que completaram o questionário, todos responderam à questão do género (Tabela 2), havendo uma distribuição de 66,48% de indivíduos do sexo feminino (Figura 1).



*Figura 1. Género dos participantes*

Verifica-se que o escalão onde se concentram mais participantes é dos 26 aos 35 anos, com 39,7%. Segue-se 26,3% dos participantes que possuem até 25 anos de idade. Nos escalões 36 a 45 anos, e mais de 46 anos, posicionam-se respetivamente, 21,8% e 12,3% da amostra (Tabela 1). A Figura 2 mostra o modo como os participantes se distribuem pelos escalões de idade.

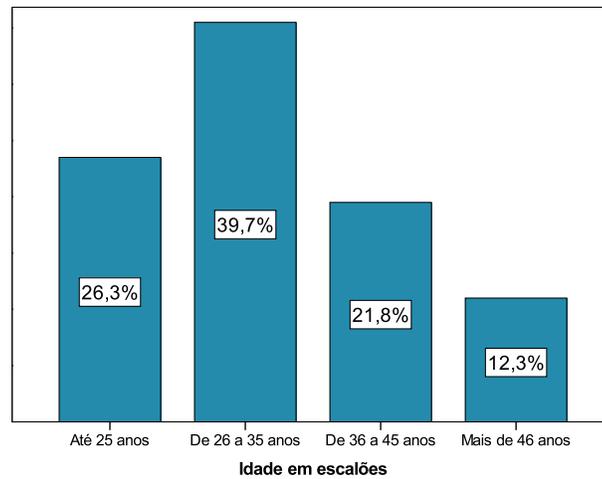


Figura 2. Idade, em escalões, dos participantes

No que diz respeito ao estado civil dos inquiridos, verifica-se que a grande maioria (63,9%) é solteiro, 32,8% dos participantes é casado ou vive em união de facto, e 3,3% são divorciados ou viúvos (Tabela 3).

Em relação às habilitações literárias, cerca de 78,5% dos inquiridos possui formação superior (36,8% com Licenciatura, 28,5% com Mestrado, e 13,2% em Pós-Graduação), 20,8% possui o Ensino Secundário, e, apenas 0,7% tem o 3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano) (Tabela 4).

Já relativamente ao tempo de serviço, 45,8% dos participantes está há menos de dois anos na atual empresa, 31,9% encontra-se na empresa entre 2 a 5 anos e 13,9% está na empresa entre 6 a 10 anos. Os participantes que se encontram há mais tempo, escalão 11 a 20 anos e escalão mais de 20 anos, são 4,9% e 3,5% respetivamente (Tabela 5).

## 2. Procedimento e Instrumentos

Numa fase inicial procedeu-se à reunião de escalas com índices de fiabilidade adequados, ao que se pretende estudar, utilizadas anteriormente em estudos onde se estudassem as variáveis em análise. Após essa reunião, foi feita a respetiva tradução dos itens, quando necessário, adaptando assim o questionário para que pudesse ser respondido por participantes que tivessem como língua materna o Português.

O questionário (Anexo B) continha questões relacionadas com a) Frequência de comunicação entre o trabalhador e sua chefia (itens 21 a 28; e.g. “21. Escreve recados para o/a seu/sua chefe”, “28. Recebe chamadas telefónicas do/a seu/sua chefe”); b) Motivação, de modo a

compreender qual a razão/ões pelo qual/ais o participante está no seu atual trabalho (itens 29 a 40; e.g. “29. Porque eu gosto muito do meu trabalho”, “40. Eu estou neste trabalho pelo dinheiro”); c) Engagement, que pretendia perceber os sentimentos do participante face ao seu trabalho (itens 41 a 57; “41. No meu trabalho sinto-me cheio de energia”, “57. Continuo a trabalhar, mesmo quando as coisas não correm bem”); d) Clima de confiança entre os todos os colegas de trabalho (itens 58 a 67; “58. Nós temos confiança uns nos outros”, “67. Sinto que posso confiar totalmente nos meus colegas de trabalho”); e) Transparency, que pretendia compreender como é feita a comunicação, e clareza desta, relativamente às remunerações (itens 68 a 79; “68. Na minha empresa, todos sabem os vencimentos uns dos outros”, “79. A minha organização fornece informação relativamente ao mínimo e ao máximo de remuneração que posso alcançar na minha função”); f) Controlo a nível de progressão de carreira (itens 80 e 81; “80. Consigo influenciar a minha remuneração total de trabalhar arduamente”, “81. Tenho controlo sobre a minha capacidade de ser promovido”); g) Igualdade versus Equidade face à distribuição e procedimentos de atribuição de remuneração (itens 82 a 85; “82. Na minha opinião, as pessoas que têm um melhor desempenho, devem receber mais dinheiro”, “85. Eu acredito que todos os colaboradores, com a mesma função, devem receber o mesmo”); h) Turnover, percepção de intenção de saída do trabalhador da organização (itens 86 a 88; “86. Eu penso, frequentemente, em deixar a minha organização”, “88. Se eu pudesse escolher outra vez, eu escolheria trabalhar noutra organização”) e, i) Dados sociodemográficos.

Para uma correta caracterização e síntese da informação reunida, foram recodificadas as seguintes variáveis a) Idade dos participantes – passou a ser analisada em escalões (Até 25 anos; 26 a 35 anos; 36 a 45 anos; Mais de 46 anos), tendo igualmente sido feito o reverso dos itens 60 (“Existe uma clara falta de confiança entre os colegas de trabalho”) e 65 (“Eu sinto que não posso contar com os meus colegas de trabalho para me ajudarem”) da Escala de Clima de Confiança.

Com o objetivo de analisar os resultados obtidos foram realizadas as respetivas Análises Fatoriais através do programa estatístico IBM SPSS Statistics. Este procedimento permitiu condensar um conjunto de observações, organizando a informação recolhida pelo máximo de semelhança, de acordo com os itens respondidos, para além, das respostas dadas pelos participantes.

### 3. Medidas de Estudo

Após os resultados obtidos, foram realizadas as respetivas análises fatoriais e exploração das relações com maior relevância para o estudo, as quais serão alvo de uma análise e conclusões mais detalhadas.

#### 3.1. Variável “Remuneração Variável”

Dos participantes que afirmaram ter remunerações variáveis, a maioria (56,6%) recebe remuneração variável de forma individual, sendo 31,3% resultante de bónus/prémios de desempenho ou produtividade, e 18,1% no caso de comissões, 3,6% originário de participações nos lucros da empresa, 2,4% de ações cotadas em bolsa, e apenas 1,2% correspondendo a cheques/vales de oferta. Relativamente à remuneração variável atribuída de forma coletiva (43,4% dos participantes), os bónus/prémios de desempenho ou produtividade são os que surgem em maior proporção (26,6%), seguido das comissões com 9,6%, e em semelhança à atribuição individual, a participação nos lucros da empresa, ações cotadas em bolsa e cheques/vales de oferta com 3,6%, 2,4% e 1,2%, respetivamente.

Destes, verifica-se que, para 39,7% a remuneração variável anual atinge valores superiores a 3.001€, para 34,1% dos participantes esta remuneração não ultrapassa os 1.000€. 19,8% dos participantes auferem de remuneração variável entre 1.001 e 2.000€, e apenas 6,3% possui valores entre os 2.001 e os 3.000€ anuais (Tabela 8).

Na Tabela 8 é possível observar, através de um cruzamento de dados, que as remunerações variáveis originárias do desempenho dos trabalhadores é, claramente, a mais utilizada (41,0%), seguindo-se as vendas (27,9%), a definição de objetivos (18,0%) e a produtividade (13,1%) (Tabela 10).

*Tabela 10. Forma de atribuição vs motivo da remuneração variável*

		Vendas	Produtividade	Desempenho	Objetivos	Total
Forma de atribuição RV	<b>Individual</b>	18,1%	8,2%	21,3%	9,8%	57,4%
	<b>Coletiva</b>	9,8%	4,9%	19,7%	8,2%	42,6%
	<b>Total</b>	27,9%	13,1%	41,0%	18,0%	100,0%

Através da Tabela 11 é possível observar, através de um cruzamento de dados, que a frequência de remuneração variável mais habitual é a mensal (49,1%), anual (38,6%) e por fim, trimestral e semestral com 8,7% e 3,6%, respetivamente (Tabela 11).

*Tabela 11. Forma de atribuição vs frequência da remuneração variável*

		Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Total
Forma de atribuição	<b>Individual</b>	29,8%	5,3%	1,8%	19,3%	56,2%
	<b>Coletiva</b>	19,3%	3,4%	1,8%	19,3%	43,8%
RV						
Total		49,1%	8,7%	3,6%	38,6%	100,0%

Adicionalmente, verificou-se que a remuneração variável era atribuída por decisões e/ou regulamentos (91,5% de respostas positivas) mediante a concretização de objetivos previamente definidos (85,1% de respostas positivas).

### 3.2. Variável “Horário”

No que ao horário de trabalho diz respeito, é possível observar que a grande maioria da amostra (88,7%) possui um horário de 40 horas semanais, e apenas 8,7% e 2,6% possuem um horário de trabalho de 35/36 horais semanais e 20/25 horas semanais, respetivamente (Tabela 12). Dos participantes, 56,9% assume realizar mais de 7 horas extra por semana, 11,5% refere realizar de 3 a 6 horas extra por semana e 6,9% diz fazer até 2 horas extra por semana. Apenas 24,6% confessa não efetuar horas extra (Tabela 13).

### 3.3. Variável “Frequência de Comunicação”

Para avaliar a frequência de comunicação que cada participante tem com a sua chefia, foi utilizada a Escala de Kacmar (2013), constituída por 8 itens (e.g. “Tem conversas presenciais com o/a seu/sua chefe iniciadas por ele/ela”), avaliados numa escala de 5 pontos (1. Menos de uma vez por mês; 2. Uma ou duas vezes por mês; 3. Uma ou duas vezes por semana; 4. Uma vez por dia; 5. Mais de uma vez por dia). Após a realização de uma análise fatorial (Tabela 14), utilizando uma rotação varimax, embora se tenha observado uma má adequabilidade ( $KMO =$

0,582), observou-se uma boa fiabilidade para os quatro fatores: a) Telefone ( $\alpha = 0,962$ ), b) Conversa ( $\alpha = 0,948$ ), c) E-mails ( $\alpha = 0,936$ ) e, d) Recados ( $\alpha = 0,893$ ) (Tabela 14).

### **3.4. Variável “Motivação”**

Para avaliar a motivação dos participantes face ao seu trabalho, foi utilizada a escala de Gagné et al. (2010), composta por 12 itens, referentes aos motivos pelos quais o participante se encontra no seu atual trabalho (e.g. “Eu escolho este trabalho porque me permite atingir os meus objetivos de carreira”), avaliados numa escala de 6 pontos (1. De modo nenhum; 2. Muito pouco; 3. Pouco; 4. Moderadamente; 5. Fortemente; 6. Muito fortemente). Através da análise fatorial, com rotação varimax, verifica-se uma boa adequabilidade ( $KMO = 0,802$ ) e fiabilidade para os dois fatores: a) Motivação intrínseca ( $\alpha = 0,880$ ) e b) Motivação extrínseca ( $\alpha = 0,721$ ) (Tabela 15).

### **3.5. Variável “Engagement”**

Para avaliar o engagement dos participantes, foi utilizada a escala Utrecht Work Engagement Scale, construída por Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), adaptada para português por Chambel, Castanheira e Sobral (2014) (Castro, 2015), composta por 17 itens (e.g. “O meu trabalho está cheio de significado e propósito”), avaliados numa escala tipo Likert em que 1. Nunca/Nenhuma e 7. Sempre/Todos os dias. De acordo com o verificado pela análise fatorial, com rotação varimax, verifica-se uma adequabilidade muito boa ( $KMO = 0,959$ ) e fiabilidade para o único fator encontrado ( $\alpha = 0,963$ ) (Tabela 16).

### **3.6. Variável “Clima de Confiança”**

Para avaliar o clima de confiança, a escala de Initial Trustworthiness de Pearce et al. (1992) e Early Trust de Schoorman et al. (1996) foram as utilizadas. São 10 itens (e.g. “Eu posso confiar nos meus colegas de trabalho”) avaliados numa escala tipo Likert de 5 pontos em que 1. Discordo e 5. Concordo. De acordo com o verificado pela análise fatorial, com rotação varimax, verifica-se uma boa adequabilidade ( $KMO = 0,899$ ) e fiabilidade para o único fator encontrado ( $\alpha = 0,914$ ) (Tabela 17).

### **3.7. Variável “Transparency”**

Para avaliar a transparency, utilizaram-se 4 itens de Hartmann e Slapnicar (2012) (e.g. “Eu sei exatamente quanto o meu superior hierárquico ganha”), 3 itens de Herpen, Praag e Cools (2005) (e.g. “É claro, para mim, a forma como o meu salário é determinado”) e 5 itens de Day (2007) (e.g. “A minha organização realiza sessões formais de esclarecimento sobre como são estabelecidos os níveis de remuneração”), avaliados numa escala tipo Likert em que 1. Discordo totalmente e 5. Concordo totalmente. A análise fatorial, com rotação varimax, revelou uma boa adequabilidade (KMO = 0,829) e boa fiabilidade para dois fatores: a) Transparency interna ( $\alpha = 0,899$ ) e b) Transparency externa ( $\alpha = 0,839$ ) (Tabela 18).

### **3.8. Variável “Controlo”**

Para avaliar o controlo que cada participante pode ter sobre o modo como consegue controlar, ou não, a possibilidade de auferir de valores mais elevados, foram utilizados os 2 itens presentes em Herpen, Praag e Cools (2005) (e.g. “Consigo influenciar a minha remuneração variável total se trabalhar arduamente” e “Tenho controlo total sobre a minha capacidade de ser promovido”), avaliados numa escala de 5 pontos (1. Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Não concordo nem discordo; 4. Concordo; 5. Concordo totalmente). Após a realização de uma análise fatorial, utilizando uma rotação varimax, embora se tenha observado uma má adequabilidade (KMO = 0,500), observou-se uma fiabilidade moderada ( $\alpha = 0,666$ ) (Tabela 19).

### **3.9. Variável “Equidade versus Igualdade”**

Para avaliar a perceção de equidade e igualdade por parte dos participantes, utilizaram-se 4 itens presentes em Fischer (2004) (e.g. “Na minha opinião, as pessoas que têm um melhor desempenho, devem receber mais dinheiro” “Eu acredito que todos os colaboradores, com a mesma função, devem receber o mesmo”), avaliados numa escala tipo Likert de 5 pontos, em que 1. Discordo totalmente e 5. Concordo totalmente. A análise fatorial, com rotação varimax, revelou uma má adequabilidade (KMO = 0,510), no entanto, uma fiabilidade substancial para dois fatores: a) Equidade ( $\alpha = 0,776$ ) e b) Igualdade ( $\alpha = 0,717$ ) (Tabela 20).

### **3.10. Variável “Turnover”**

Para avaliar a intenção de saída da organização atual, por parte dos participantes, utilizou-se os 3 itens da escala Turnover Intention de Chang, Wang e Huang (2013) (e.g. “Eu penso, frequentemente, em deixar a minha organização”; “É muito possível que eu procure um novo trabalho no próximo ano”; “Se eu pudesse escolher outra vez, escolheria trabalhar noutra organização”), avaliados numa escala tipo Likert em que 1. Discordo totalmente e 5. Concordo totalmente. A análise fatorial, com rotação varimax, revelou uma adequabilidade razoável (KMO = 0,651), no entanto, uma fiabilidade muito boa ( $\alpha = 0,813$ ) (Tabela 21).

## Capítulo V. Resultados

A realização das Análises Fatoriais permitiu verificar a adequabilidade perante uma possível replicação de resultados, assim como a intensidade da correlação entre as variáveis em estudo. A matriz de correlações, indica-nos de que forma as variáveis se encontram associadas, sendo possível verificar as médias (M), desvio-padrão (SD) e valores de fiabilidade para as variáveis em estudo ( $\alpha$  de Cronbach). Analisando a matriz de correlações (Tabela 22), é possível observar genericamente uma boa associação entre variáveis em estudo.

A variável Motivação Intrínseca apresenta uma correlação significativa com a maioria das variáveis em estudo (Motivação Extrínseca  $\rightarrow r = ,31; p < ,01$ ; Engagement  $\rightarrow r = ,87; p < ,01$ ; Clima de confiança  $\rightarrow r = ,46; p < ,01$ ; Transparency Interna  $\rightarrow r = ,29; p < ,01$ ; Controlo  $\rightarrow r = ,43; p < ,01$ ; Equidade  $\rightarrow r = ,28; p < ,01$ ; e, Turnover  $\rightarrow r = -,59; p < ,01$ ). Por outro lado, a Motivação Extrínseca revela uma correlação forte e positiva com o Engagement ( $r = ,37; p < ,01$ ), Transparency Interna ( $r = ,37; p > ,01$ ), Controlo ( $r = ,39; p < ,01$ ), e uma relação forte e negativa com as variáveis Igualdade ( $r = -,22; p < ,01$ ) e Turnover ( $r = -,37; p < ,01$ ).

Em relação à variável Engagement, é possível observar uma correlação forte e positiva com o Clima de confiança ( $r = ,43; p < ,01$ ), Transparency Interna ( $r = ,35; p < ,01$ ), Controlo ( $r = ,48; p < ,01$ ), Equidade ( $r = ,30; p < ,01$ ) e uma correlação forte e negativa com a Igualdade ( $r = -,24; p < ,01$ ) e Turnover ( $r = -,68; p < ,01$ ).

O efeito das remunerações variáveis no engagement, motivação e turnover

Tabela 22. Matriz de correlações

Nº	Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	FFreqCom_Telefone	2,53	1,36	,96													
2	FFreqCom_Conversa	3,78	1,26	,04	,95												
3	FFreqCom_Email	3,84	1,35	,48**	,26**	,94											
4	FFreqCom_Recados	2,77	1,51	,21*	,16	,29**	,89										
5	FMotivação_Intrinseca	4,23	1,18	,50**	-,04	,24*	,13	,88									
6	FMotivação_Extrinseca	3,76	1,01	,31**	,08	,08	,25*	,31**	,72								
7	FEngagement	4,78	1,40	,54**	,04	,35**	,24*	,87**	,37**	,96							
8	FClima de Confiança	3,67	1,00	,29**	,14	,17	,13	,46**	,09	,43**	,91						
9	FTransparency_Interna	2,81	1,07	,38**	,18	,09	,11	,29**	,37**	,35**	,36**	,90					
10	FTransparency_Externa	2,16	1,11	,02	-,01	-,06	,14	,10	,06	,07	,17	,22*	,84				
11	FControlro	3,16	1,24	,31**	,26*	,20	,11	,43**	,39**	,48**	,25*	,53**	-,05	,67			
12	FIE_Equidade	4,55	0,71	,25*	,14	,14	,04	,28**	,19	,30**	,12	,19	,06	,15	,78		
13	FIE_Igualdade	2,91	1,30	-,28**	,04	-,04	,00	-,19	-,22*	-,24*	-,09	-,08	,13	-,12	-,11	,72	
14	FTurnover	2,80	1,23	-,36**	-,07	-,26*	-,25**	-,59**	-,37**	-,68**	-,42**	-,44**	-,05	-,54**	-,17	,11	,81
15	PRemVariável_RemFixa%	2,22	0,89	,23*	-,00	-,00	-,11	,10	,14	,10	-,02	,14	,00	-,24*	,08	-,22*	-,00

\*\* A correlação é significativa a partir do valor 0,01 (2-tailed)

\* A correlação é significativa a partir do valor 0,05 (2-tailed)

Na diagonal é possível verificar os valores do  $\alpha$  de Cronbach.

Numa segunda etapa, utilizou-se o método da regressão linear simples, com o objetivo de testar as hipóteses formuladas. O método utilizado consiste na análise da relação entre a variável dependente e as variáveis independentes, através da criação de 4 blocos de variáveis: 1) caracterização sociodemográfica e laboral – sexo, idade, habilitações académicas, antiguidade e tipo de vínculo; 2) horário de trabalho – horário; horas extra; 3) remuneração variável – forma de atribuição; percentagem da remuneração variável sobre a remuneração total.

Com o objetivo de testar a hipótese 1. “Existe uma relação positiva entre as práticas de *transparency* e sentimentos de *engagement*”, realizou-se uma regressão linear (Tabela 25, Modelo 32), verificando-se que as práticas de *transparency* interna (comunicação entre colegas e chefias dentro de uma organização) é preditora do *engagement* ( $\beta > 0$ ;  $p < .01$ ) contribuindo para um aumento de variância explicada de 57% ( $\Delta R^2 = .57$ ). Confirma-se a primeira hipótese, existe uma relação positiva e significativa entre as variáveis. Uma organização que adote práticas de *transparency* a nível interno, fomenta o *engagement* dos seus colaboradores.

Para testar a hipótese 2. “Existe uma relação positiva entre as práticas de *transparency* e a motivação extrínseca dos colaboradores” (Tabela 23, Modelo 4), verificando-se que as práticas de *transparency* interna (comunicação entre colegas e chefias dentro de uma organização) é preditora da motivação extrínseca ( $\beta > 0$ ;  $p < .05$ ) contribuindo para um aumento de variância explicada de 23% ( $\Delta R^2 = .23$ ). Desta forma, confirma-se a existência de uma relação positiva e significativa entre as variáveis, quanto maior a perceção da existência de práticas de *transparency* internas, maior os níveis de motivação extrínseca dos inquiridos.

A hipótese 3. “Existe uma relação positiva entre as práticas de *transparency* e a motivação intrínseca dos colaboradores” (Tabela 24, Modelo 16) verificou-se uma relação positiva e significativa entre as variáveis *transparency* e motivação intrínseca ( $\beta > 0$ ;  $p < .01$ ), com uma variância explicada de 47% ( $\Delta R^2 = .47$ ). A existência de práticas de *transparency* internas é preditora de maiores níveis de motivação intrínseca, havendo um aumento da motivação quando é percebida a existência de *transparency* interna.

Relativamente à hipótese 4. “Existe uma relação negativa entre a motivação intrínseca e a intenção de saída de uma organização” (Tabela 26, Modelo 36), observou-se a existência de uma relação negativa e significativa entre as variáveis. A motivação intrínseca é preditora da variável intenção de saída de uma organização ( $\beta < 0$ ;  $p < .01$ ). Quanto maiores os níveis de motivação

intrínseca reportados pelos inquiridos, menor a intenção de saída da organização. Tal, contribui para uma variância explicada de 48% ( $\Delta R^2 = .48$ ). Deste modo, confirma-se a terceira hipótese.

A hipótese 5. “Existe uma relação positiva entre a motivação extrínseca e sentimentos de *engagement*”, foi testada através de regressão linear (Tabela 25, Modelo 28) e não se verificou a existência de relação entre as variáveis.

Em relação à hipótese 6. “Existe uma relação positiva entre a motivação intrínseca e os sentimentos de *engagement* dos colaboradores” (Tabela 25, Modelo 28) foi possível observar igualmente a existência de uma relação positiva e significativa entre a motivação intrínseca e o *engagement* ( $\beta > 0$ ;  $p < .01$ ) que contribui 82% para a variância explicada ( $\Delta R^2 = .82$ ). Maiores níveis de motivação intrínseca são indicadores de maiores níveis de *engagement* dos inquiridos.

Já a hipótese 7. “Existe uma relação negativa entre a motivação extrínseca e a intenção de saída de uma organização”, não se verificou (Tabela 26, Modelo 36).

A hipótese 8. “Existe uma relação positiva entre as práticas de *transparency* e as normas de equidade”, não se observou, não sendo possível confirmar a hipótese formulada (Tabela 27, Modelos 48 e 44, respetivamente). Relativamente à hipótese 9. “Existe uma relação negativa entre a perceção de equidade e a intenção de saída de uma organização”, tal não se verificou, não existindo relação entre as variáveis.

Para testar a hipótese 10. “Existe uma relação negativa entre o *engagement* e a intenção de saída de uma organização” (Tabela 26, Modelo 40), verificou-se que o *engagement* é preditor da intenção de saída ( $\beta < 0$ ;  $p < .01$ ) contribuindo para um aumento de variância explicada de 55% ( $\Delta R^2 = .55$ ). Desta forma, confirma-se a existência de uma relação negativa e significativa entre as variáveis, quanto maior os níveis de *engagement* relatados pelos inquiridos, menor a sua intenção de uma possível saída da organização onde se encontram atualmente.

Em relação à hipótese 11. “Existe uma relação positiva entre o controlo e a motivação extrínseca dos indivíduos” (Tabela 23, Modelo 12), foi possível observar a existência de uma relação positiva e significativa ( $\beta > 0$ ;  $p < .01$ ), com um aumento de variância explicada de 27% ( $\Delta R^2 = .27$ ). Quanto maior o controlo percebido por parte dos inquiridos, maior os níveis de motivação extrínseca. Assim, confirma-se a hipótese formulada.

Por fim, a hipótese 12. “Existe uma relação positiva entre o controlo e a motivação intrínseca dos colaboradores” observou-se que a variável controlo encontra-se associada positivamente à motivação intrínseca (Tabela 24, Modelo 24), havendo uma relação significativa

O efeito das remunerações variáveis no engagement, motivação e turnover

entre estas ( $\beta > 0$ ;  $p < .01$ ), com uma variância explicada de 42% ( $\Delta R^2 = .42$ ). Neste sentido, o nível de motivação intrínseca dos inquiridos é influenciado pela perceção de controlo existente em relação às possibilidades de promoção e capacidade de influenciar a própria remuneração.

Tabela 23. Regressões Lineares para a variável Motivação Extrínseca

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Sexo	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Idade em escalões	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Habilitações Académicas	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Antiguidade	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Tipo de Contrato	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Horário de Trabalho		,33*	ns	ns		,33*	ns	ns		,33*	ns	ns
Horas Extra		ns	ns	ns		ns	ns	ns		ns	ns	ns
Forma de Atribuição da RV			ns	ns			ns	ns			ns	ns
% de RV na RF			ns	ns			ns	ns			ns	ns
Transparency Interna				,31*	-	-	-	-	-	-	-	-
Transparency Externa				ns	-	-	-	-	-	-	-	-
Equidade	-	-	-	-				ns	-	-	-	-
Igualdade	-	-	-	-				ns	-	-	-	-
Controlo	-	-	-	-	-	-	-	-				,37**
$\Delta R^2$		0,14	0,16	0,23		0,14	0,16	0,16	0,06	0,14	0,16	0,27
F Change	ns	2,52	ns	2,51	ns	2,52	ns	ns	ns	2,52	ns	8,02
Adjusted R <sup>2</sup>	-0,02	0,03	0,02	0,07	-0,02	0,03	0,02	-0,02	-0,02	0,03	0,02	0,13

Nota: \*\*p < ,01; \*p < ,05

O efeito das remunerações variáveis no engagement, motivação e turnover

Tabela 24. Regressões Lineares para a variável Motivação Intrínseca

	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24
Sexo	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Idade em escalões	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Habilitações Académicas	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Antiguidade	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Tipo de Contrato	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Horário de Trabalho		ns	ns	ns		ns	ns	ns		ns	ns	ns
Horas Extra		,41**	,43**	,45**		,41**	,43**	,38**		,41**	,43**	,40**
Forma de Atribuição da RV			ns	ns			ns	ns			ns	ns
% de RV na RF			ns	ns			ns	ns			ns	ns
Transparency Interna				,40**	-	-	-	-	-	-	-	-
Transparency Externa				ns	-	-	-	-	-	-	-	-
Equidade	-	-	-	-				ns	-	-	-	-
Igualdade	-	-	-	-				ns	-	-	-	-
Controlo	-	-	-	-	-	-	-	-				,33**
$\Delta R^2$		0,32	0,33	0,47		0,32	0,33	0,36		0,32	0,33	0,42
F Change	ns	8,19	0,36	6,71	ns	8,19	0,36	1,50	ns	8,19	0,36	8,17
Adjusted R <sup>2</sup>	0,03	0,23	0,21	0,35	0,03	0,23	0,21	0,23	0,03	0,23	0,21	0,30

Nota: \*\*p < ,01; \*p < ,05

O efeito das remunerações variáveis no engagement, motivação e turnover

Tabela 25. Regressões Lineares para a variável Engagement

	M25	M26	M27	M28	M29	M30	M31	M32
Sexo	,29*	ns	ns	ns	,29*	ns	ns	ns
Idade em escalões	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Habilitações Académicas	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Antiguidade	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Tipo de Contrato	ns	ns	,29*	,31*	ns	,29*	,31*	ns
Horário de Trabalho		ns	ns	ns		ns	ns	ns
Horas Extra		,48**	,50**	,18*		,48**	,50**	,52**
Forma de Atribuição da RV			ns	ns			ns	ns
% de RV na RF			ns	ns			ns	ns
Motivação Intrínseca				,75**	-	-	-	-
Motivação Extrínseca				ns	-	-	-	-
Transparency Interna	-	-	-	-				,41**
Transparency Externa	-	-	-	-				ns
$\Delta R^2$		0,41	0,42	0,82		0,41	0,42	0,57
F Change	ns	11,25	0,65	55,67	ns	11,25	0,65	8,78
Adjusted R <sup>2</sup>	0,09	0,33	0,32	0,78	0,09	0,33	0,32	0,48

Nota: \*\*p < ,01; \*p < ,05

Tabela 26. Regressões Lineares para a variável Turnover

	M33	M34	M35	M36	M37	M38	M39	M40
Sexo	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Idade em escalões	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Habilitações Académicas	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Antiguidade	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Tipo de Contrato	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns
Horário de Trabalho		ns	ns	ns		ns	ns	ns
Horas Extra		ns	ns	ns		ns	ns	,30*
Forma de Atribuição da RV			ns	ns			ns	ns
% de RV na RF			ns	ns			ns	ns
Motivação Intrínseca				-0,69**	-	-	-	-
Motivação Extrínseca				ns	-	-	-	-
Engagement	-	-	-	-				-0,86**
$\Delta R^2$		0,12	0,12	0,48		0,12	0,12	0,55
F Change	ns	ns	ns	17,55	ns	ns	ns	50,00
Adjusted R <sup>2</sup>	0,01	0,00	-0,03	0,36	0,01	0,00	-0,03	0,47

Nota: \*\*p < ,01; \*p < ,05

O efeito das remunerações variáveis no engagement, motivação e turnover

Tabela 27. Regressões Lineares para a variável Equidade

	M41	M42	M43	M44	M45	M46	M47	M48
Sexo	ns	ns						
Idade em escalões	ns	ns						
Habilitações Académicas	ns	ns						
Antiguidade	ns	ns						
Tipo de Contrato	ns	ns						
Horário de Trabalho		ns	ns	ns		ns	ns	ns
Horas Extra		ns	ns	ns		ns	ns	ns
Forma de Atribuição da RV			ns	ns			ns	ns
% de RV na RF			ns	ns			ns	ns
Transparency Interna				ns	-	-	-	-
Transparency Externa				ns	-	-	-	-
Turnover	-	-	-	-				ns
$\Delta R^2$		0,15	0,19	0,21		0,11	0,11	0,14
F Change	ns	ns						
Adjusted R <sup>2</sup>	0,00	0,04	0,05	0,04	0,01	0,00	-0,03	-0,05

Nota: \*\*p < ,01; \*p < ,05

## Capítulo VI. Conclusão

Uma estrutura de trabalho baseia-se nas tarefas, comportamentos e responsabilidades, enquanto uma estrutura baseada na pessoa tem como principal foco os conhecimentos e competências que o trabalhador possui (Milkovich et al., 2014b). De acordo com Locke (1969), a satisfação no trabalho aumenta quando é percebida a existência de práticas remuneratórias claras e objetivas, que convergem com as necessidades, valores e expectativas de cada colaborador (Smit & Montag-Smit, 2018).

O facto de uma organização ter como interesse as necessidades dos seus colaboradores, traduz-se em maiores níveis de satisfação em relação ao trabalho (Dysvik & Kuvaas, 2010). Os incentivos e benefícios que advêm de um desempenho adequado, levam os colaboradores a estarem mais motivados para fazer mais e melhor (Cerasoli et al., 2014), e conseqüentemente, a demonstrarem menor intenção de saída da organização, tal como verificado no presente estudo (Khan et al., 2016). A insatisfação com a remuneração pode ter um papel preponderante na decisão de permanência numa organização (Milkovich et al., 2014c), pelo que, deverá haver um especial cuidado no estabelecimento de práticas remuneratórias, quer a nível de incentivos e benefícios, como a nível da divulgação e informação de critérios. A clareza, objetividade e controlo possibilita aos colaboradores uma perceção do seu desempenho e de como o melhorar (Herpen, Praag & Cools, 2005).

Adotar sistemas remuneratórios que se baseiam pelo princípio da *transparency* resultam em diversos benefícios para os colaboradores de uma organização. Aliado às práticas de *transparency*, também o tipo de comunicação parece produzir efeitos positivos uma vez que os colaboradores experienciam sentimentos de confiança, respeito e valorização pela organização a que pertencem (Marasi & Bennett, 2016).

Também a perceção de equidade se verificou impactante no que diz respeito à satisfação com as remunerações e, conseqüentemente, na perceção de *commitment* e satisfação laboral (Eriksson & Villeval, 2008; Nielsen et al., 2017). Colaboradores satisfeitos e motivados apresentam resultados e experienciam sentimentos mais positivos, pelo que é imperativo a criação de uma estrutura de recompensas adequada, clara, justa, objetiva e satisfatória (Shujaat et al., 2014).

O presente estudo tem como objetivo perceber de que forma o tipo de comunicação que uma organização adota sobre os seus sistemas e práticas remuneratórias influenciam os colaboradores ao nível do *engagement*, motivação e intenção de saída de uma organização.

Após a recolha e análise dos dados obtidos, através do preenchimento de um questionário online, contabilizou-se um total de 145 inquiridos, que mencionaram possuir remunerações variáveis. Verificou-se a existência de relação positiva e significativa entre as práticas de *transparency* e os sentimentos de *engagement* (hipótese 1), motivação extrínseca (hipótese 2) e motivação intrínseca (hipótese 3), confirmando assim a importância de uma organização reger-se por práticas de *transparency* (Marasi & Bennett, 2016) na medida em que leva a maiores níveis de *engagement*, motivação e maior satisfação dos colaboradores (Day, 2011; Colella et al., 2007).

Em relação à motivação, observou-se a existência de uma relação positiva e significativa entre a motivação intrínseca e o *engagement* (hipótese 6) e o controlo (hipótese 12), que por sua vez se encontra associado positivamente à motivação extrínseca (hipótese 11). Verifica-se assim que a possibilidade por parte de uma organização em permitir que os colaboradores possam intervir e influenciar o modo como as suas remunerações são definidas originam uma maior motivação (Greenberg, 1996; Herpen, Praag & Cools, 2005). Verificou-se a existência de uma relação negativa e significativa entre a motivação intrínseca e a intenção de saída (hipótese 4), pelo que quanto maior os níveis de motivação intrínseca (e.g. estatuto, reconhecimento, autonomia) menor a intenção de saída de uma organização (Dyavik & Kuvaas, 2010).

O *engagement* revelou a existência de uma relação negativa e significativa com a intenção de saída (hipótese 10), uma vez que o *engagement* promove as relações laborais entre colaboradores, maior *commitment* (Chambel et al., 2014) e, conseqüentemente, a menores intenções de saída de uma organização (Schaufeli & Bakker, 2004; Kepes et al., 2009).

No que diz respeito às hipóteses 5 (existe uma relação positiva entre a motivação extrínseca e sentimentos de *engagement*), hipótese 7 (existe uma relação negativa entre a motivação extrínseca e a intenção de saída de uma organização), hipótese 8 (existe uma relação positiva entre a motivação extrínseca e a intenção de saída de uma organização) e hipótese 9 (existe uma relação negativa entre a perceção de equidade e a intenção de saída de uma organização) não se verificaram, pelo que será útil a realização de novos estudos que permitam compreender qual a relação entre estas variáveis e de que forma a promoção destas poderá ter impacto nos colaboradores e na própria organização.

O modo como é comunicado aos colaboradores quais as regras e princípios pelos quais se regem os sistemas remuneratórios torna-se, deste modo, essencial pelas claras vantagens que apresentam (Day, 2012). As informações que advêm do tipo de comunicação que é praticado fornecem dados preponderantes sobre aspetos críticos do trabalho, podendo influenciar fatores como *commitment*, *engagement* e/ou motivação dos colaboradores (Smit & Montag-Smit, 2018).

A existência de práticas de *transparency* é preponderante nas avaliações que são feitas por parte dos colaboradores, tendo sido observados maiores níveis de *engagement*, convergindo com os estudos de Marasi e Bennett (2016).

Tal como previsto por Azman e colaboradores (2014), a percepção clara e objetiva de como são definidas as práticas remuneratórias numa organização é relevante quer para a satisfação com o trabalho e níveis de motivação intrínseca e extrínseca, dos colaboradores (Colella et al., 2007).

Por outro lado, as organizações que adotam uma política de remuneração *secrecy* devem ter estratégias para que os colaboradores com menor nível de tolerância a situações de desigualdade, não apresentem níveis reduzidos da relação performance e remuneração, como por exemplo, criar um bônus associado aos resultados de performance (Belogolovsky & Bamberger, 2013). O aumento do intervalo de pagamento melhora os níveis de satisfação com o trabalho, revelando maior vontade em permanecer na organização (Guthrie, 2007), contribuindo positivamente para o próprio colaborador como para a organização (Thoz et al., 2006). Os benefícios extra, parte integrante da compensação total, são muitas vezes vistos como uma reflexão de equidade e justiça na sociedade (Milkovich et al., 2014a).

A comunicação é, por esse motivo, um elemento chave. Os colaboradores querem e precisam de saber o que é esperado deles, havendo a oportunidade de contribuir para que essas expectativas sejam correspondidas (Milkovich et al., 2014c; Wang, 2016), incrementando a taxa de retenção dos colaboradores através do fornecimento de explicações apropriadas sobre o sistema de remunerações (Treuren & Frankish, 2014). Desta forma, é essencial identificar as necessidades dos colaboradores, estruturar o ambiente de trabalho e a estratégia de reconhecimento, procurando criar um ambiente de trabalho motivador com a possibilidades de promoção de desenvolvimento (Khan et al., 2016). Uma das formas de retenção é através do desenvolvimento de uma remuneração com componente variável para cada projeto (Milkovich et al., 2014c). É fundamental que os colaboradores percecionem um sistema justo e transparente,

por forma a compreenderem como podem alcançar determinados resultados (Belogolovsky & Bamberger, 2013; Kumari, 2016).

Em suma, é essencial o estabelecimento de critérios claros e objetivos, adotando práticas de *transparency*, que por sua vez, se traduz em inúmeros benefícios pessoais e organizacionais: maiores níveis de sentimentos de *engagement*, maiores níveis de motivação, menor intenção de saída de uma organização, e possibilidade de fazer mais e melhor (Fischer, 2004; Marasi & Bennett, 2016; Mafini & Dlodlo, 2014).

Como limitações ao presente estudo é possível identificar a impossibilidade de controlar as condições em que o questionário foi respondido, e como tal, passível de distrações. A recolha foi realizada através de uma amostra por conveniência, e como tal, não representativa da população, impossibilitando, deste modo, uma possível extrapolação de dados.

## Referências

- Amuedo-Dorantes, C. & Mach, T. (2003). Performance pay and fringe benefits. *International Journal of Manpower*, 24(6), 673-698. doi: 10.1108/01437720310496157.
- Andersson-Straberg, T., Sverke, M. & Hellgren, J. (2007). Perceptions of justice in connection with individualized pay setting. *Economic and Industrial Democracy*, 28(3), 431-464. doi: 10.1177/0143831X07079356.
- Azman, I., Fuad, Z. M., Aimi, A., Al-Banna, M. H. & Rashidi, A. (2014). Effect of manager's role in performance based pay on employee outcomes. *Global Journal Al-Thaqafah*, 4(2), 41-58.
- Bamberger, P. & Belogolovsky, E. (2010). The impact of pay secrecy on individual task performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 965-996.
- Belogolovsky, E. & Bamberger, P. (2013). When pay is kept secret, the implications on performance are revealing. *Center for Advanced Human Resource Studies*, 3.
- Buchan, J., Thompson, M. & O'May F. (2000). *Health workforce incentive and remuneration strategies: A research review*. Geneva: World Health Organization.
- Bloom, M. & Michel, J. G. (2002). The relationship among organizational contexto, pay dispersion and managerial turnover. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 33-42.
- Castro, M. J. S. (2015). *Variações no desempenho individual explicadas pelo work engagement ou pelo compromisso organizacional?* (Dissertação de Mestrado). ISPA Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa, Portugal.
- Carr, S. C., Hodgson, M. R., Vent, D. H. & Purcell, I. P. (2005). Pay diversity across work teams: Doubly de-motivating influences?. *Journal of Managerial Psychology*, 20(5), 417-439. doi: 10.1108/02683940510602969.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008.
- Chambel, M. J., Castanheira, F. & Sobral, F. (2014). Temporary agency versus permanente workers: A multigroup analysis of human resource management, work engagement and organization commitment. *Economic and Industrial Democracy*, 37(4), 665-689. doi: 10.1177/0143831X14550695.
- Chang, W. A., Wang, Y. & Huang, T. (2013). Work design-related antecedentes of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26. doi: 10.1002/hrm.21515.
- Cloutier, J. & Vihuber, L. (2008). Procedural justice criteria in salary determination. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 713-740. doi: 10.1108/02683940810894765.
- Colella, A., Paetzold, R. L., Zardkoohi, A. & Wesson, M. J. (2007). Exposing pay secrecy. *Academic of Management Review*, 32(1), 55-71.
- Conlon, D. E., Porter, C. O. L. H. & Parks, J. M. (2004). The fairness of decision rules. *Journal of Management*, 30(3), 329-349. doi: 10.1016/j.jm.2003.04.001.

- Day, N. E. (2012). Pay equity as a mediator of the relationships among attitudes and communication about pay level determination and pay secrecy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 462-476. doi: 10.1177/1548051812455240.
- Day, N. E. (2011). Perceived pay communication, justice and pay satisfaction. *Employee Relations*, 33(5), 476-497. doi: 10.1108/01425451111153862.
- Day, N. E. (2007). An investigation into pay communication: is ignorance bliss?. *Personnel Review*, 36(5), 739-762. doi: 10.1108/00483480710774025.
- Drury, P. (2016). Designing incentive pay practices to motivate not alienate: Why firms adopt different payment practice configurations in different countries. *Human Resource Management International Digest*, 24(5), 7-9. doi: 10.1108/HRMID-04-2016-0050.
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 39(5), 622-638. doi: 10.1108/00483481011064172.
- Eriksson, T. & Villeval, M. C. (2008). Performance-pay, sorting and social motivation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 68(2), 412-421.
- Fischer, R. (2004). Organizational reward allocation: A comparison of British and German organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 151-164. doi: 10.1016/j.ijintrel.2004.03.002.
- Fischer, R. & Smith, P. B. (2003). Reward allocation and culture: A meta-analysis. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 34(3), 251-268. doi: 10.1177/0022022103251753.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M., Aubé, C., Morin, E. & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646. doi: 10.1177/0013164409355698.
- Hartmann, F. & Slapnicar, S. (2012). Pay fairness and intrinsic motivation: The role of pay transparency. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4283-4300. doi: 10.1080/09585192.2012.664962.
- Herpen, M. V., Praag, M. V. & Cools, K. (2005). The effects of performance measurement and compensation on motivation: An empirical study. *De Economist*, 153, 303-329. doi: 10.1007/s10645-005-1990-z.
- Jarvenpaa, S. L., Shaw, T. R. & Staples, D. S. (2004). Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams. *Information Systems Research*, 15(3), 250-267. doi: 10.1287/isre.1040.0028.
- Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S. & Gully, S. M. (2003). The interactive effect of leader-member Exchange and communication frequency on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 764-772. doi: 10.1037/0021-9010.88.4.764.
- Kepes, S., Delery, J. & Gupta, N. (2009). Contingencies in the effects of pay range on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 62, 497-531.
- Khan, A., Khan, I. & Zakir, Z. (2016). Relationship between employees motivation and turnover intention: Empirical study of traffic police of district charsadda. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 2(2), 113-127.

- Kumari, K. (2016). Pay related factors affecting employee pay perception. *International Journal of Pure and Applied Management Science*, 2016.1.2, 9-14.
- Mafini, C. & Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-13. doi: 10.4102/sajip.v40i1.1166.
- Marasi, S. & Bennett, R. (2016). Pay communication: Where do we go from here?. *Human Resource Management Review*, 26, 50-58.
- Memon, M. A., Salleh, R. & Baharom, M. N. R. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 40(6). doi: 10.1108/EJTD-10-2015-0077.
- Milkovich, G., Newman, J. & Gerhart, B. (2014a). The pay model. In G. Milkovich, J. Newman & B. Gerhart (Eds.), *Compensation* (pp. 3-37). New York: McGraw-Hill International Edition.
- Milkovich, G., Newman, J. & Gerhart, B. (2014b). Defining internal alignment. In G. Milkovich, J. Newman & B. Gerhart (Eds.), *Compensation* (pp. 71-99). New York: McGraw-Hill International Edition.
- Milkovich, G., Newman, J. & Gerhart, B. (2014c). Pay-for-performance: The evidence. In G. Milkovich, J. Newman & B. Gerhart (Eds.), *Compensation* (pp. 302-334). New York: McGraw-Hill International Edition.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Kansala, M., Saari, E. & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120. doi: 10.1080/02678373.2017.1304463.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). *UWES, Utrecht Work Engagement Scale – Preliminary Manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit.
- Shujaat, S., Cheema, F. & Manzoor, A. (2014). Importance of motivational factors among fresh graduate employees. *Journal of Business Studies*, 9(1), 102-113.
- Smit, B. W. & Montag-Smit, T. (2018). The role of pay secrecy policies and employee secrecy preferences in shaping job attitudes. *Human Resource Management Journal*, 28, 304-324. doi: 10.1111/1748-8583.12180.
- Starnes, B. J. & Truhon, S. A. (2006). *A Primer on Organizational Commitment*. Milwaukee: Human Development & Leadership Division, American Society for Quality.
- Steiner, D. D., Trahan, W. A., Haptonstahl, D. E. & Fointiat, V. (2006). The justice of equity, equality, and need in reward distributions: A comparison of french and american respondents. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 19(1), 49-74.
- Thozhur, S. M., Riley, M. & Szivas, E. (2006). Money attitudes and pay satisfaction of the low paid. *Journal of Managerial Psychology*, 21(2), 163-172. doi: 10.1108/02683940610650767.
- Treuren, G. J. M. & Frankish, E. (2014). The impact of pay understanding on pay satisfaction and retention: Salary sacrifice understanding in the not-for-profit sector. *Journal of Industrial Relations*, 56(1), 103-122. doi: 10.1177/0022185613498657.

- Wang, Q. (2016). The choice of salary transparency. *Open Journal of Business and Management*, 4, 494-499.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280. doi: 10.1108/014377297.10169373.

## Anexos

**Anexo A – Análise dos dados sociodemográficos dos participantes**

*Tabela 1. Idade dos participantes*

		<b>Idade em escalões</b>	
		Nº de participantes	%
	Até 25 anos	47	26,3
	De 26 a 35 anos	71	39,7
	De 36 a 45 anos	39	21,8
	Mais de 46 anos	22	12,3
	Total	179	100,0
Missing	System	117	
Total		296	

*Tabela 2. Género dos participantes*

		<b>Género dos participantes</b>	
		Nº de participantes	%
	Feminino	121	66,5
	Masculino	61	33,5
	Total	182	100,0
Missing	System	114	
Total		296	

*Tabela 3. Estado civil dos participantes*

		<b>Estado Civil</b>	
		Nº de participantes	%
	Solteiro(a)	115	63,9
	Divorciado(a)/Viúvo(a)	6	3,3
	Casado(a)/União de facto	59	32,8
	Total	180	100,0
Missing	System	116	
Total		296	

*Tabela 4. Habilitações académicas dos inquiridos*

<b>Habilitações académicas</b>		Nº de participantes	%
	Ensino Básico 3º ciclo (9º ano)	1	,7
	Ensino Secundário (12º ano)	30	20,8
	Licenciatura	53	36,8
	Pós-graduação	19	13,2
	Mestrado	41	28,5
	Total	144	100,0
Missing	System	1	
Total		145	

*Tabela 5. Tempo atual na empresa por parte dos inquiridos*

<b>Tempo na atual empresa</b>		Nº de participantes	%
	Há menos de 2 anos	66	45,8
	Entre 2 a 5 anos	46	31,9
	Entre 6 a 10 anos	20	13,9
	Entre 11 a 20 anos	7	4,9
	Há mais de 20 anos	5	3,5
	Total	144	100,0
Missing	System	1	
Total		145	

*Tabela 6. Vínculo contratual dos inquiridos*

<b>Vínculo contratual</b>		Nº de participantes	%
	Outros	12	8,3
	Contrato sem termo (efetivo)	76	52,4
	Contrato a prazo (com termo)	25	17,2
	Prestador de serviços ("Recibos verdes")	26	17,9
	Vínculo através de uma Agência de Trabalho Temporário	6	4,1
	Total	145	100,0

*Tabela 7. Número de trabalhadores na empresa*

		Nº de participantes	%
	Menos de 10	8	5,6
	Entre 10 a 50	25	17,5
	Entre 51 a 250	37	25,9
	Entre 251 a 500	17	11,9
	Entre 501 a 1000	16	11,2
	Mais de 1000	40	28,0
	Total	143	100,0
Missing	System	2	
Total		145	

*Tabela 8. Valores anuais relativos a remuneração variável*

		Nº de participantes	%
	Até 1.000€	43	34,1
	De 1.001€ a 2.000€	25	19,8
	De 2.001€ a 3.000€	8	6,3
	Mais de 3.001€	50	39,7
	Total	126	100,0
Missing	System	19	
Total		145	

*Tabela 12. Horário de trabalho dos participantes*

		Nº de participantes	%
	20/25 Horas por semana	3	2,6
	35/36 Horas por semana	10	8,7
	40 Horas por semana	102	88,7
	Total	115	100,0
Missing	System	30	
Total		145	

*Tabela 13. Número de horas extra realizadas por semana*

Horas extra por semana		Nº de participantes	%
	Não efetua horas extra	32	24,6
	Até 2 horas por semana	9	6,9
	De 3 a 6 horas por semana	15	11,5
	Mais de 7 horas por semana	74	56,9
	Total	130	100,0
Missing	System	15	
Total		145	

**Anexo B** – Questionário “Práticas remuneratórias e os seus efeitos nos colaboradores”

As práticas de remunerações constituem uma importante componente numa organização, que revelam impactos nos colaboradores a nível atitudinal e comportamental. Pela sua elevada importância, é essencial o desenvolvimento de esforços de modo a perceber como as práticas remuneratórias são vistas pelos colaboradores. Deste modo, este estudo surge no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, lecionada no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

A sua colaboração envolverá a resposta a um questionário, onde pretendemos compreender como os sistemas de remuneração são percecionados e que impactos pode ter nos colaboradores de uma organização. O preenchimento do questionário tem uma duração estimada de 15 minutos, sendo garantida a confidencialidade dos dados recolhidos. Toda a informação recolhida será analisada a nível global e divulgada apenas em contextos de natureza científica e/ou pedagógica.

A sua participação é voluntária. Tem a possibilidade de negar a participação, de interromper e/ou de desistir, a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou necessidade de o justificar. Não existem quaisquer riscos, físicos ou psicológicos, associados à sua participação no presente estudo. Ao participar contribui com dados úteis para o desenvolvimento do conhecimento científico.

Qualquer dúvida que pretenda ser esclarecida pode entrar em contacto, através de e-mail, para: Inês Grácio (ispgo@iscte-iul.pt) ou Professor Dr. Henrique Duarte (henrique.duarte@iscte.pt). Muito obrigada pela sua colaboração!

Primeiramente, gostaríamos que respondesse a algumas questões sobre remunerações. Assinale a opção que mais se adequa à sua situação.

Remuneração Fixa: Valores pagos a título de salário base acrescido de subsídios (ex.: subsídio de alimentação, de turno, de isenção de horário de trabalho, de caixa, entre outros)

Remuneração Variável: Remuneração não fixa, ganha a cada período, podendo variar através do desempenho, produtividade ou cargo desempenhado (ex.: prémio de desempenho/ produtividade, comissões de vendas, gratificações, participação nos lucros, ações da organização cotadas em bolsa, cheques ou vales de ofertas, entre outros)

O efeito das remunerações variáveis no engagement, motivação e turnover

1. Recebe algum tipo de remuneração variável (ou seja, qualquer tipo de prémio de desempenho/ produtividade, comissões de vendas, gratificações, participação nos lucros, ações da organização cotadas em bolsa, cheques ou vales de oferta)?

Sim

Não

2. Se respondeu 'Sim', qual ou quais?

Bónus/prémios (ex.: produtividade, desempenho)

Gratificações

Comissões

Participação nos lucros

Ações da empresa cotadas em bolsa

Cheques ou vales de oferta

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

3. Da(s) resposta(s) anterior(es), qual atinge um valor maior total anual (ou seja, ao fim de 12 meses)?

Bónus/prémios (ex.: produtividade, desempenho)

Gratificações

Comissões

Participação nos lucros

Ações da empresa cotadas em bolsa

Cheques ou vales de oferta

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

4. Qual a principal razão por que recebe esta remuneração variável (assinalada na questão 3.) de maior valor anual?

Vendas

Cobranças

Produtividade

Desempenho

O efeito das remunerações variáveis no engagement, motivação e turnover

Por definição de objetivos

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

5. Com que frequência pode receber a remuneração variável de maior montante?

Mensalmente

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

6. Como é atribuída a remuneração variável?

Individualmente (montante atribuído de forma diferenciada a cada indivíduo)

Coletivamente (montante atribuído de forma idêntica a uma equipa de trabalho, departamento, unidade de estrutura, núcleo ou organização)

Mista (parte individual e parte coletiva)

7. Se a sua remuneração variável é atribuída de forma mista (parte individual e parte coletiva) queira indicar o peso, em percentagem (%), de cada parte na atribuição da sua remuneração variável.

\_\_\_\_\_ % parte individual

\_\_\_\_\_ % parte coletiva

Como é calculada a sua remuneração variável e por que critérios?

8. Através de decisões e/ou regulamentos da própria organização

Sim

Não

9. Através de acordos coletivos (contratos coletivos de trabalho, acordos de empresa, portarias)

Sim

Não

10. Pela concretização de objetivos previamente definidos

Sim

Não

11. Através da avaliação de critérios subjetivos pela parte de alguém

Sim

Não

12. Outros. Qual? \_\_\_\_\_

13. Em média, qual o valor anual bruto/ilíquido (ou seja, valor antes dos respetivos descontos) que recebe em remuneração variável?

\_\_\_\_\_ €

14. Em média, qual o valor anual bruto/ilíquido (ou seja, valor antes dos respetivos descontos) que recebe em remuneração fixa?

\_\_\_\_\_ €

15. Independentemente do que respondeu anteriormente, qual a sua opinião sobre a percentagem que a remuneração variável representa na sua remuneração anual fixa?

\_\_\_\_\_

De seguida, pretendemos ter uma melhor perceção sobre o seu tempo de trabalho. Assinale a opção que mais se adequa à sua situação.

16. Qual o horário semanal definido no seu contrato de trabalho?

20 Horas por semana

35 Horas por semana

40 Horas por semana

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

17. Qual o tipo de horário que possui?

Fixo

Flexível

Por turnos

Outro. Qual? \_\_\_\_\_

18. Para além das horas definidas no contrato de trabalho, em média, quantas horas extra faz mensalmente?

\_\_\_\_\_ Horas

19. Diga-nos, caso aconteça, quantos minutos, aproximadamente, se atrasa por semana na entrada para o trabalho?

\_\_\_\_\_ Minutos

20. Pensando nos últimos 6 meses de trabalho, diga-nos, aproximadamente, quantos dias faltou devido a:

\_\_\_\_\_ Doença

\_\_\_\_\_ Consultas e/ou exames médicos

\_\_\_\_\_ Assistência à família

\_\_\_\_\_ Questões legais (tribunal, luto, licença de maternidade/paternidade, etc)

\_\_\_\_\_ Exames escolares ou frequência de aulas

\_\_\_\_\_ Faltas injustificadas

\_\_\_\_\_ Outro. Qual? \_\_\_\_\_

O efeito das remunerações variáveis no engagement, motivação e turnover

De seguida, pretendemos compreender como é a comunicação entre si e o/a seu/sua chefe. Digamos, por favor, a frequência com que ocorre cada uma das afirmações.

Com que frequência:	Menos de 1 vez por mês	1 ou 2 vezes por mês	1 ou 2 vezes por semana	1 vez por dia	Mais de 1 vez por dia
21. Escreve recados para o/a seu/sua chefe					
22. Recebe recados do/a seu/sua chefe					
23. Inicia conversas presenciais com o/a seu/sua chefe					
24. Tem conversas presenciais com o/a seu/sua chefe iniciadas por ele/ela					
25. Envia e-mails ao/à seu/sua chefe					
26. Recebe e-mails do/a seu/sua chefe					
27. Liga para o telemóvel do/a seu/sua chefe					
28. Recebe chamadas telefónicas do/a seu/sua chefe					

O efeito das remunerações variáveis no engagement, motivação e turnover

Nesta secção, pedimos que pense nos últimos 12 meses de trabalho na sua organização atual e nos diga o seu grau de concordância com as afirmações apresentadas.

Porque razão está no seu trabalho?	De modo nenhum	Muito pouco	Pouco	Moderadamente	Fortemente	Muito fortemente
29. Porque eu gosto muito do meu trabalho						
30. Porque eu me divirto a fazer o meu trabalho						
31. Pelos momentos agradáveis que o meu trabalho dá						
32. Eu escolho este trabalho porque me permite atingir os meus objetivos de vida						
33. Porque este trabalho cumpre os meus objetivos de carreira						
34. Porque este trabalho adapta-se aos meus valores pessoais						
35. Porque eu tenho que ser o melhor/um “vencedor” no meu trabalho						
36. Porque o meu trabalho é a minha vida e eu não quero falhar						
37. Porque a minha reputação depende disso						
38. Porque o meu trabalho me proporciona uma certa qualidade de vida						
39. Porque me permite ganhar muito dinheiro						
40. Eu estou neste trabalho pelo dinheiro						

O efeito das remunerações variáveis no engagement, motivação e turnover

As próximas afirmações referem-se à forma como se sente no trabalho. Por favor, leia cuidadosamente cada afirmação e pense se alguma vez se sentiu assim em relação ao seu trabalho.

	Nunca/ Nenhuma						Sempre/ Todos os dias
41. No meu trabalho sinto-me cheio de energia							
42. O meu trabalho está cheio de significado e propósito							
43. O tempo voa quando estou a trabalhar							
44. No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso							
45. Estou entusiasmado com o meu trabalho							
46. Quando estou a trabalhar esqueço tudo à minha volta							
47. O meu trabalho inspira-me							
48. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar							
49. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente							
50. Estou orgulhoso com o trabalho que faço							
51. Estou muito envolvido no meu trabalho							
52. Consigo continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo							
53. O meu trabalho é desafiante							
54. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho							
55. Sou muito persistente no meu trabalho							
56. Para mim é difícil desligar-me do meu trabalho							
57. Continuo a trabalhar, mesmo quando as coisas não correm bem							

O efeito das remunerações variáveis no engagement, motivação e turnover

De seguida, procuramos saber qual a sua opinião sobre a confiança existente na sua organização.

Diga-nos, por favor, qual o seu grau de concordância perante estas afirmações.

	Discordo				Concordo
58. Nós temos confiança uns nos outros					
59. Eu posso confiar nos meus colegas de trabalho					
60. Existe uma clara falta de confiança entre os colegas de trabalho					
61. Em geral, posso confiar em muitos dos meus colegas de trabalho					
62. Habitualmente, temos em conta os sentimentos uns dos outros					
63. Os meus colegas de trabalho são amigáveis					
64. Eu sinto-me confortável em depender dos meus colegas de trabalho para terminar um dado projeto					
65. Eu sinto que não posso contar com os meus colegas de trabalho para me ajudarem					
66. Sinto-me confortável em deixar que os meus colegas realizem as tarefas mais importantes de um dado projeto, mesmo que eu não possa acompanhar e verificar se as tarefas foram realizadas com sucesso					
67. Sinto que posso confiar totalmente nos meus colegas de trabalho					

O efeito das remunerações variáveis no engagement, motivação e turnover

Procuramos, agora, saber qual a sua opinião sobre a forma como são conhecidas as remunerações. Diga-nos, por favor, o seu grau de concordância perante estas afirmações.

	Discordo totalmente				Concordo totalmente
68. Na minha empresa, todos sabem os vencimentos uns dos outros					
69. Eu sei exatamente quanto os outros gestores ganham					
70. Eu sei exatamente quem ganha mais e quem ganha menos do que eu					
71. Eu sei exatamente quanto o/a meu/minha chefe ganha					
72. É claro, para mim, a forma como o meu salário é determinado					
73. É claro, para mim, as possibilidades de promoção que posso ter					
74. São claros, para mim, os critérios pelos quais eu posso ser promovido e passar ao próximo nível					
75. A minha organização realiza sessões formais de esclarecimento sobre como são estabelecidos os níveis de remuneração					
76. A minha organização fornece aos colaboradores documentos escritos sobre como são estabelecidos os níveis de remuneração					
77. O/A meu/minha chefe explicou-me como são determinados os níveis de remuneração na minha organização					
78. Já questionei o/a meu/minha chefe sobre como são determinados os níveis de remuneração na minha organização					
79. A minha organização fornece informação					

O efeito das remunerações variáveis no engagement, motivação e turnover

relativamente ao mínimo e ao máximo de remuneração que posso alcançar na minha função					
80. Consigo influenciar a minha remuneração total se trabalhar arduamente					
81. Tenho controlo sobre a minha capacidade de ser promovido					
82. Na minha opinião, as pessoas que têm um melhor desempenho, devem receber mais dinheiro					
83. Eu acredito que os colaboradores que apresentem um trabalho de maior qualidade, devem ser melhor recompensados					
84. Na minha opinião, todos os colaboradores, com a mesma função, devem ser tratados da mesma forma					
85. Eu acredito que todos os colaboradores, com a mesma função, devem receber o mesmo					

Relativamente às afirmações que se seguem, diga-nos, por favor, qual o seu grau de concordância perante os sentimentos referidos.

	Discordo totalmente				Concordo totalmente
86. Eu penso, frequentemente, em deixar a minha organização					
87. É muito possível que eu procure um novo trabalho no próximo ano					
88. Se eu pudesse escolher outra vez, eu escolheria trabalhar noutra organização					

## O efeito das remunerações variáveis no engagement, motivação e turnover

Para terminar, gostaríamos que nos fornecesse alguns dados pessoais.

89. Sexo

Feminino

Masculino

90. Idade \_\_\_\_\_

91. Estado civil

Solteiro(a)

Divorciado(a)/Viúvo(a)

Casado(a)/União de facto

92. Qual o seu grau de habilitações académicas?

Igual ou inferior ao Ensino Básico 1º ciclo (4º ano)

Ensino Básico 2º ciclo (6º ano)

Ensino Básico 3º ciclo (9º ano)

Ensino Secundário (12º ano)

Licenciatura

Pós-graduação

Mestrado

Doutoramento

93. Há quanto tempo trabalha na sua atual empresa?

Há menos de 2 anos

Entre 2 a 5 anos

Entre 6 a 10 anos

Entre 11 a 20 anos

Há mais de 20 anos

94. Qual é o vínculo contratual que possui na sua empresa?

- Contrato sem termo (efetivo)
- Contrato a prazo (com termo)
- Prestador de serviços ("Recibos verdes")
- Vínculo através de uma Agência de Trabalho Temporário
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

95. Qual é o sector de atividade da sua empresa?

- Indústria
- Construção civil, obras públicas e imobiliário
- Banca e seguros
- Hotelaria e restauração
- Comércio
- Consultoria e auditoria
- Marketing e publicidade
- Novas tecnologias (informática, comunicação e biotecnologias)
- Serviços e colocação de pessoal em Outsourcing e trabalho temporário (empresas de gestão de recursos humanos)
- Prestação de serviços às empresas (limpeza, manutenção, vigilância e segurança entre outros)
- Outro. Qual? \_\_\_\_\_

96. Quantas pessoas, aproximadamente, trabalham na sua empresa?

- Menos de 10
- Entre 10 a 50
- Entre 51 a 250
- Entre 251 a 500
- Entre 501 a 1000
- Mais de 1000

O efeito das remunerações variáveis no engagement, motivação e turnover

97. Tem pessoas sob a sua supervisão direta?

Sim

Não

98. Se respondeu "Sim" na questão anterior, indique quantas pessoas tem sob a sua supervisão.

\_\_\_\_\_

Muito obrigada pela sua colaboração! Para concluir o questionário carregue no botão "Terminar".

**Anexo C – Análises fatoriais das escalas em estudo**

*Tabela 14. Análise fatorial exploratória da escala Frequência de Comunicação*

Items	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
<i>α de Cronbach</i>	,962	,948	,936	,893
<b>1- Telefone</b>				
Liga para o telemóvel do/a seu/sua chefe	<b>,957</b>	,011	,217	,098
Recebe chamadas telefónicas do/a seu/sua chefe	<b>,947</b>	,082	,202	,162
<b>2- Conversa</b>				
Tem conversas presenciais com o/a seu/sua chefe iniciadas por ele/ela	,036	<b>,969</b>	,087	,112
Inicia conversas presenciais com o/a seu/sua chefe	,052	<b>,961</b>	,120	,117
<b>3- E-mails</b>				
Recebe e-mails do/a seu/sua chefe	,188	,114	<b>,943</b>	,141
Envia e-mails ao/à seu/sua chefe	,233	,106	<b>,939</b>	,094
<b>4- Recados</b>				
Escreve recados para o/a seu/sua chefe	,157	,052	,088	<b>,937</b>
Recebe recados do/a seu/sua chefe	,087	,185	,135	<b>,922</b>

N=211. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,582. A variância total é explicada, 43,1% pelo 1º factor, 21,9% pelo 2º factor, 16,8% pelo 3º factor e 13,1% pelo 4º factor. Os pesos factoriais foram obtidos por rotação *Varimax*.

Tabela 15. Análise fatorial exploratória da escala de Motivação

Items	Factor 1	Factor 2
<i>α de Cronbach</i>	,880	,721
<b>1- Motivação intrínseca</b>		
Porque eu gosto muito do meu trabalho	<b>,896</b>	,133
Porque eu me divirto a fazer o meu trabalho	<b>,885</b>	,102
Pelos momentos agradáveis que o meu trabalho dá	<b>,789</b>	,118
Porque este trabalho cumpre os meus objetivos de carreira	<b>,742</b>	,380
<b>2- Motivação extrínseca</b>		
Porque me permite ganhar muito dinheiro	,166	<b>,873</b>
Porque o meu trabalho me proporciona uma certa qualidade de vida	,334	<b>,776</b>
Eu estou neste trabalho pelo dinheiro	-,557	<b>,666</b>
Eu escolho este trabalho porque me permite atingir os meus objetivos de vida	,586	<b>,599</b>

N=203. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,802. A variância total é explicada, 51,1% pelo 1º factor e 22,7% pelo 2º factor. Os pesos factoriais foram obtidos por rotação *Varimax*.

Tabela 16. Análise fatorial exploratória da escala de Engagement

Items	Factor 1
<i>α de Cronbach</i>	,963
<b>1- Engagement</b>	
Estou entusiasmado com o meu trabalho	,908
O meu trabalho inspira-me	,877
No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso	,876
No meu trabalho sinto-me cheio de energia	,869
Estou muito envolvido no meu trabalho	,858
Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar	,849
O meu trabalho está cheio de significado e propósito	,847
O meu trabalho é desafiante	,832
“Deixo-me levar” pelo meu trabalho	,826
O tempo voa quando estou a trabalhar	,804
Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente	,794
Estou orgulhoso com o trabalho que faço	,792
Sou muito persistente no meu trabalho	,705

N=193. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,959. A variância total é explicada, 69,8% pelo 1º factor.

Os pesos factoriais foram obtidos por rotação *Varimax*.

Tabela 17. Análise fatorial exploratória da escala de Clima de confiança

---

<b>Items</b>	<b>Factor</b>
	<b>1</b>
<i><math>\alpha</math> de Cronbach</i>	<i>,914</i>

---

**1- Clima de confiança**

Eu posso confiar nos meus colegas de trabalho	<b>,873</b>
Em geral, posso confiar em muitos dos meus colegas de trabalho	<b>,863</b>
Habitualmente, temos em conta os sentimentos uns dos outros	<b>,848</b>
Sinto que posso confiar totalmente nos meus colegas de trabalho	<b>,841</b>
Os meus colegas de trabalho são amigáveis	<b>,827</b>
Nós temos confiança uns nos outros	<b>,775</b>

---

N=189. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,899. A variância total é explicada, 70,3% pelo 1º factor.

Os pesos factoriais foram obtidos por rotação *Varimax*.

Tabela 18. Análise fatorial exploratória da escala de Transparency

Items	Factor 1	Factor 2
<i>α de Cronbach</i>	,899	,839
<b>1- Transparency Interna</b>		
O/A meu/minha chefe explicou-me como são determinados os níveis de remuneração na minha organização	<b>,826</b>	,034
São claros, para mim, os critérios pelos quais eu posso ser promovido e passar ao próximo nível	<b>,807</b>	,155
É claro, para mim, as possibilidades de promoção que posso ter	<b>,785</b>	,173
A minha organização fornece informação relativamente ao mínimo e ao máximo de remuneração que posso alcançar na minha função	<b>,772</b>	,217
A minha organização fornece aos colaboradores documentos escritos sobre como são estabelecidos os níveis de remuneração	<b>,764</b>	,250
A minha organização realiza sessões formais de esclarecimento sobre como são estabelecidos os níveis de remuneração	<b>,738</b>	,265
É claro, para mim, a forma como o meu salário é determinado	<b>,696</b>	,117
<b>2- Transparency Externa</b>		
Eu sei exatamente quanto os outros gestores ganham	,126	<b>,914</b>
Eu sei exatamente quanto o/a meu/minha chefe ganha	,065	<b>,851</b>
Eu sei exatamente quem ganha mais e quem ganha menos do que eu	,215	<b>,778</b>
Na minha empresa, todos sabem os vencimentos uns dos outros	,341	<b>,647</b>

N=185. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,829. A variância total é explicada, 47,8% pelo 1º factor e 17,5% pelo 2º factor. Os pesos factoriais foram obtidos por rotação *Varimax*.

Tabela 19. Análise fatorial exploratória dos itens de Controlo

---

<b>Items</b>	<b>Factor</b>
	<b>1</b>
<i><math>\alpha</math> de Cronbach</i>	<i>,666</i>

---

**1- Controlo**

Tenho controlo sobre a minha capacidade de ser promovido	<b>,867</b>
Consigo influenciar a minha remuneração total se trabalhar arduamente	<b>,867</b>

---

N=185. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,500. A variância total é explicada, 75,1% pelo 1º factor.

Os pesos factoriais foram obtidos por rotação *Varimax*.

Tabela 20. Análise fatorial exploratória dos itens de Equidade e Igualdade

Items	Factor 1	Factor 2
<i>α de Cronbach</i>	,776	,717
<b>1- Equidade</b>		
Na minha opinião, as pessoas que têm um melhor desempenho, devem receber mais dinheiro	<b>,909</b>	-,010
Eu acredito que os colaboradores que apresentem um trabalho de maior qualidade, devem ser melhor recompensados	<b>,906</b>	-,087
<b>2- Igualdade</b>		
Eu acredito que todos os colaboradores, com a mesma função, devem receber o mesmo	,055	<b>,891</b>
Na minha opinião, todos os colaboradores, com a mesma função, devem ser tratados da mesma forma	-,156	<b>,872</b>

N=185. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,510. A variância total é explicada, 45,0% pelo 1º factor e 35,9% pelo 2º factor. Os pesos factoriais foram obtidos por rotação *Varimax*.

Tabela 21. Análise factorial exploratória da escala de Turnover

---

<b>Items</b>	<b>Factor 1</b>
<i>α de Cronbach</i>	<i>,813</i>

---

<b>1- Turnover</b>	
É muito possível que eu procure um novo trabalho no próximo ano	<b>,905</b>
Eu penso, frequentemente, em deixar a minha organização	<b>,904</b>
Se eu pudesse escolher outra vez, eu escolheria trabalhar noutra organização	<b>,747</b>

---

N=185. Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,651. A variância total é explicada, 73,1% pelo 1º factor.

Os pesos factoriais foram obtidos por rotação *Varimax*.