

REMUNERAÇÕES NOS JOVENS – PREFERÊNCIAS E
IMPACTO DA REMUNERAÇÃO NOS JOVENS
TRABALHADORES

Pedro de Almeida Salvador Fernandes

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

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

Setembro 2019

REMUNERAÇÕES NOS JOVENS – PREFERÊNCIAS E IMPACTO DAS REMUNERAÇÕES NOS JOVENS TRABALHADORES
Pedro de Almeida Salvador Fernandes

REMUNERAÇÕES NOS JOVENS – PREFERÊNCIAS E
IMPACTO DA REMUNERAÇÃO NOS JOVENS
TRABALHADORES

Pedro de Almeida Salvador Fernandes

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

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

Setembro 2019

RESUMO

A remuneração é uma das formas mais antigas de persuadir um indivíduo a realizar um determinado trabalho, e a premiá-lo por tal, devido a inúmeros motivos. Este instrumento de compensação pode ter vários intuitos, entre os quais o de atração de talento qualificado, e a própria retenção deste mesmo talento. Contudo, diferentes indivíduos têm diferentes personalidades, o que pode fazer com que existam diferenças no tipo de pacote salarial preferido auferido por estes.

Analisando uma amostra de 214 indivíduos, maioritariamente trabalhadores recentemente inseridos no mercado de trabalho, foi concluído que características como a idade, sexo, aversão ao risco e a percepção de equidade e igualdade de cada indivíduo tem efeito na preferência, ou por remuneração fixa, ou por remuneração variável.

Todavia, a literatura atual refere que as remunerações, enquanto forma de motivação extrínseca, por si só, podem não ser a melhor ferramenta para atrair e reter trabalhadores. Utilizando a mesma amostra e método do primeiro estudo, foi concluído que, embora apenas a motivação intrínseca influencia positivamente o *employee engagement* de um colaborador, a motivação extrínseca e intrínseca, bem como a percepção, por parte do trabalhador, do quão justa a distribuição dos rendimentos é realizada pela empresa têm impacto sobre a intenção de saída.

Os resultados dos dois estudos pretendem contribuir para uma melhor compreensão de como as empresas poderão, futuramente, melhor atrair e reter o escasso talento que se encontra no mercado de trabalho.

Palavras-chave

Remunerações, características individuais, satisfação no trabalho, motivação

JEL Classification

M52 – Compensation and Compensation Methods and Their Effects

M54 – Labor Management

ABSTRACT

Remuneration is one of the oldest methods used to persuade someone to do a certain job, as well as to reward him for it, due to numerous reasons. This compensation mechanism can have several purposes, such as attracting qualified talents, as well as the retention of that talent. However, different individuals have different personalities, which may lead to individual differences in which type of preferred remuneration package they receive.

By analysing a sample of 214 individuals, mostly workers that have recently entered the labour market, it was concluded that characteristics such as age, sex, risk aversion and the individuals' perception of equity and equality have an effect in the overall preference, either by a fixed salary, or by a variable income.

Nevertheless, the current literature argues that remuneration, as a form of extrinsic motivation, alone, might not be the best tool for attracting and retaining workers.

Using the same sample and method as in the first study, it was concluded that, while only intrinsic motivation influences employee engagement, extrinsic and intrinsic motivation, as well as the employee's perception of how fair the distribution of the overall income by the company is, all influence the employee's turnover intention.

The results of the two studies aim to contribute to a better understanding of how companies may, in the future, better attract and retain the scarce talent in the labour market.

Keywords

Remuneration, individual characteristics, job satisfaction, motivation

JEL Classification

M52 – Compensation and Compensation Methods and Their Effects

M54 – Labor Management

Agradecimentos

Primeiramente, ao professor Henrique Duarte, pela paciência, profissionalismo, disponibilidade e por toda a ajuda que me deu para tornar isto possível.

Aos meus pais, pelo apoio e pelo suporte que me deram ao longo desta jornada.

Aos meus amigos, por todo o apoio, simpatia, motivação e boa disposição que me foram transmitindo ao longo da vida.

Aos meus colegas, com quem pude crescer e aprender imenso nestes dois anos de mestrado.

Aos professores, pelos ensinamentos e pela influencia positiva que tiveram nestes anos.

A todas as pessoas que perderam algum do seu tempo para responderem ao questionário.

A toda a gente com quem me cruzei nestes últimos anos, e que me permitiu chegar onde cheguei.

A todos, um muito obrigado!

Índice

Estudo 1

1. Introdução.....	1
2. Revisão Bibliográfica	3
2.1. Remuneração	3
2.1.1. Remuneração Variável	4
2.1.2. Relação entre Remuneração e Autoeficácia	10
2.1.3. Relação entre Remuneração e Aversão ao Risco	11
2.1.4. Relação entre Remuneração e a Perceção de Equidade e Igualdade.....	12
2.1.5. Relação entre Remuneração e Sexo.....	16
3. Metodologia.....	18
3.1. Método Utilizado.....	18
3.2. Características da Amostra.....	19
3.3. Variáveis de Estudo	19
3.3.1. Variável “Preferência por Remuneração Fixa ou Variável”	20
3.3.2. Variável “Idade”	20
3.3.3. Variável “Sexo”	21
3.3.3. Variável “Experiência Profissional”.....	21
3.3.4. Variável “Autoeficácia”	21
3.3.5. Variável “Aversão ao Risco”.....	21
3.3.6. Variável “Perceção de Equidade e Igualdade”	22
4. Resultados.....	22
5. Discussão, Conclusões e Limitações do Estudo.....	25

Estudo 2

1. Introdução.....	29
2. Revisão Bibliográfica	30
2.1. Motivação.....	30
2.1.1. Motivação Extrínseca	32
2.1.2. Motivação Intrínseca.....	33
2.2. Perceção da Justiça de Dispersão da Compensação da Organização (PJDCO) 34	
2.3. Engagement.....	34
2.3.1. Employee Engagement	36
2.4. Intenção de Saída	38
3. Metodologia.....	40
3.1. Método Utilizado.....	40

3.2. Caraterísticas da Amostra.....	41
3.3. Variáveis de Estudo.....	41
3.3.1 Variável “Motivação”	42
3.3.2 Variável “Percepção da Justiça de Dispersão da Compensação da Organização (PJDCO)”	42
3.3.3 Variável “Employee Engagement”	43
3.3.4 Variável “Intenção de Saída”	43
4. Resultados.....	44
5. Discussão, Conclusões e Limitações do Estudo.....	47
Conclusão Geral	51
Referências Bibliográficas.....	53
Anexos	67
Anexo 1 – Questionário.....	68
Anexo 2 – Análise fatoriais das escalas referentes às variáveis de estudo.....	101
Anexo 3 – Análise de dados sociodemográficos da amostra.....	109

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo proposto das principais caraterísticas que justificam a preferência por remuneração fixa ou remuneração variável.....	18
Figura 2 - Modelo proposto das principais caraterísticas que justificam a preferência por remuneração fixa ou remuneração variável.....	40

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Médias, desvios padrão e correlações entre variáveis relativas ao primeiro estudo.....	23
Tabela 2 – Coeficientes padronizados β dos modelos das regressões lineares realizadas	25
Tabela 3 - Médias, desvios padrão e correlações entre variáveis relativas ao segundo estudo.....	44
Tabela 4 - Coeficientes padronizados β dos modelos das regressões lineares realizadas para a variável dependente “Employee Engagement”	46
Tabela 5 - Coeficientes padronizados β dos modelos das regressões lineares realizadas para a variável dependente “Intenção de Saída”	47
Tabela 6 - Análise fatorial exploratória da variável referente à preferência por remuneração fixa ou variável	101

Tabela 7 - Análise fatorial exploratória da variável referente à autoeficácia de um indivíduo.....	102
Tabela 8 - Análise fatorial exploratória da variável referente à aversão ao risco de um indivíduo.....	103
Tabela 9 - Análise fatorial exploratória da variável referente à percepção de equidade e igualdade de um indivíduo.	104
Tabela 10 - Análise fatorial exploratória da variável referente à motivação de um indivíduo.....	105
Tabela 11 - Análise fatorial exploratória da variável referente à percepção de justiça na distribuição da compensação da organização, por parte de um indivíduo.	106
Tabela 12 - Análise fatorial exploratória da variável referente à variável employee engagement.....	107
Tabela 13 - Análise fatorial exploratória da variável referente à variável employee engagement.....	108
Tabela 14 - Sexo dos inquiridos	109
Tabela 15 – Idade dos inquiridos.....	109
Tabela 16 - Área de trabalho dos inquiridos.....	109
Tabela 17 - Posição hierárquica dos inquiridos.....	110
Tabela 18 - Experiência profissional dos inquiridos	110
Tabela 19 – Habilitações literárias dos inquiridos.....	110
Tabela 20 - Estado civil dos inquiridos	111
Tabela 21 - Existência de filhos, por parte dos inquiridos	111
Tabela 22 - Número de trabalhadores na empresa dos inquiridos.....	111
Tabela 23 - Setor de atividade da empresa onde trabalham os inquiridos	112
Tabela 24 - Pessoas sob supervisão direta por parte dos inquiridos.....	112

Estudo 1 – Preferências dos Jovens Trabalhadores por Remuneração Fixa vs Remuneração Variável

1. Introdução

Os incentivos são a essência da economia (Prendergast, 1999). Estes estão intrinsecamente ligados à performance do trabalhador, sendo que um indivíduo que tenha um bom desempenho no seu trabalho, à partida, receberá uma maior compensação que outro com uma performance menos positiva - este incentivo também se pode designar por remuneração variável (Milkovich *et al.*, 2017). Embora estes incentivos façam parte do pacote remuneratório de muitos trabalhadores nos dias de hoje, as empresas outrora aparentavam não conseguir realizar a devida ligação entre compensação e performance (Lawler, 1971, citado por Bakker *et al.*, 1988). Nestas últimas duas décadas, as empresas têm criado vários tipos de esquemas de remuneração variáveis de modo a conseguir realizar essa mesma ligação da forma mais eficaz possível (Eriksson & Villeval, 2008).

Apesar da vasta maioria da população referir que a remuneração não é o principal fator motivador para trabalhar numa empresa, vários estudos meta-analíticos comprovam que, com base nos comportamentos reais das pessoas, a compensação acaba por ser o fator motivador mais importante para um indivíduo (Rynes *et al.*, 2004). Considerando que existe escassez de trabalhadores qualificados e uma vasta competição no mercado de trabalho de modo a reter os melhores talentos, é importante que as empresas consigam conceber as melhores estratégias remuneratórias de modo a reter e atrair esse mesmo talento (Feldman & Arnold, 1978; Cable & Judge, 1994; Bretz Jr. e Judge, 1994; Eriksson & Villeval, 2008; Pregnolato *et al.*, 2017). Autores como Gerhart e Milkovich (1990), por exemplo, sugerem que os níveis de remuneração que uma empresa oferece poderá ser a maior causa direta para o nível de atração de talento de uma determinada empresa. Remunerações mais altas permitem, por exemplo, atrair mão-de-obra mais qualificada de forma mais efetiva (Yellen, 1984).

Para uma empresa, a compensação paga aos seus colaboradores é um dos maiores custos associados, pelo que um sistema de remunerações bem estruturado é essencial, de modo a que uma organização consiga alcançar e manter a sua vantagem competitiva (Viswesvaran & Ones, 2000; Milkovich *et al.*, 2017).

Porém, vários autores referem que existe pouca literatura vocacionada para a remuneração dos trabalhadores (Gupta & Shaw, 2014), bem como na área específica de remuneração variável e da sua ligação com motivação e performance (Prendergast, 1999; Eriksson & Villeval, 2008).

Nesse sentido, é objetivo desta dissertação compreender quais serão as principais variáveis que poderão explicar a preferência da população mais jovem por uma remuneração fixa ou por uma remuneração variável. Esta segmentação etária na amostra pretende explorar o tópico relativo à atração de talento, visto que a literatura referente às preferências que levam à escolha de carreira dos jovens é escassa (Wong *et al.*, 2017). Os mesmos autores referem que a existência de externalidades, como recessões económicas, pode levar diferentes gerações a conceber uma importância distinta a um determinado fator extrinsecamente motivador, concluindo que as mesmas podem variar a nível temporal.

Num estudo realizado por Smit *et al.* (2015), com cerca de 318 resposta relativa à preferência de indivíduos de diferentes gerações relativamente a vários tipos de recompensas, verificou-se que dentro das várias gerações, não existem diferenças significativas entre os vários tipos de recompensas. Todavia, a importância da variável compensação, embora não tenha decrescido em larga escala em termos do seu valor em si, passou de ser o fator mais importante de recompensa para *Baby Boomers* e veteranos (acima de 47 anos) para o quarto lugar, quando analisados participantes da Geração Y (abaixo dos 31 anos de idade), ficando atrás de variáveis como o reconhecimento e as oportunidades de carreira. Posto isto, consideramos importante, ao nível da literatura atual, estudar a temática em causa, a fim de confirmar o que a teoria nos fornece sobre este tópico.

Com este projeto, pretende-se conseguir perceber quais as características da população recém-entrada no mercado de trabalho que têm impacto direto nas preferências por uma remuneração fixas ou por uma remuneração variável, e, por ventura, dar uma ideia preventiva de como as empresas deverão considerar o pacote remuneratório que oferecem aos seus novos trabalhadores.

Além disso, será objetivo deste trabalho analisar também os principais efeitos oriundos da existência de remuneração variável. Neste projeto, será sido tido em

consideração os *targets* da remuneração variável em evidência para analisar possíveis moderadores e efeitos, de modo a verificar os benefícios deste tipo de remuneração.

Interligado com a temática anteriormente referida, será então objetivo desta dissertação verificar, nomeadamente, se (i) existe uma preferência pela população jovem, com alguma experiência no mercado de trabalho, por remuneração fixa ou remuneração variável, (ii) quais são as variáveis que melhor explicam a possível preferência, e (iii) compreender se a remuneração variável, entre outros fatores, influenciam o *employee engagement* e a intenção de saída.

Por conseguinte, e como os pontos (i) e (ii) não possuem uma ligação direta ao ponto (iii), propõe-se dividir esta dissertação em dois estudos, de modo a estruturar de forma eficaz todo o trabalho desenvolvido. No primeiro estudo será analisada a preferência da amostra por remuneração fixa ou variável, bem como o efeito das variáveis autoeficácia, aversão ao risco, sexo e a perceção de equidade e de igualdade, enquanto características influenciadoras desta preferência. No segundo estudo, será objetivo compreender a influência das variáveis motivação extrínseca, motivação intrínseca e perceção de justiça na dispersão da compensação no *employee engagement* e na intenção de saída dos trabalhadores.

É objetivo prático deste trabalho que empresas e outras organizações considerem os resultados aqui desenvolvidos e obtidos enquanto premissas para desenvolverem, da forma mais eficiente possível, os seus pacotes remuneratórios, quer para atrair jovens trabalhadores quer para reter os talentos que tenham dentro da empresa.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. Remuneração

O tema da remuneração data a milhares de anos atrás, onde terá possivelmente sido desenvolvido pelo império da Suméria em 2050 a.C, onde trabalhadores seriam compensados monetariamente caso se aleijassem durante o trabalho. Outros impérios, anos mais tarde, foram desenvolvendo os seus próprios esquemas de remuneração, até chegarmos aos dias de hoje (Guyton, 1999), em que este sistema de troca pelo trabalho realizado ainda existe.

Relativamente ao conceito em si, remuneração (ou compensação) refere-se a todas as formas de retorno financeiro e serviços tangíveis e benefícios que os colaboradores recebem com parte da sua relação de trabalho (Milkovich *et al.*, 2017). Com este mecanismo, as empresas pretendem atrair, reter e motivar os seus trabalhadores, ao passo que, para os trabalhadores, a remuneração permite manter um estilo de vida apropriado, bem como fornece algum estatuto e sentido de concretização ao indivíduo (Crashaw *et al.*, 2014)

O modo como as pessoas vêem a compensação acaba por ter efeito no modo como estas se comportam (Milkovich *et al.*, 2017) e nas suas atitudes (Gupta & Shaw, 2014). Este aspeto é extremamente relevante para perceber o valor motivador do dinheiro. Contudo, nem sempre as pessoas se sentem motivadas pelas quantias que auferem, sendo que as empresas necessitam de conseguir balancear o valor da remuneração de modo a não ter custos demasiado elevados (Beer & Cannon, 2004).

Milkovich *et al.* (2017) referem também que é preciso ter em consideração a perspetiva com que analisamos este conceito. Diferentes *shareholders* têm uma diferente opinião relativamente ao valor a auferir por outrem, visto que, aos olhos dessa pessoa, cada entidade tem um determinado valor a prestar, que pode ser sobrevalorizado por uma entidade, mas subvalorizado por outra.

Dentro do conceito de remuneração, podemos distinguir os conceitos de remuneração fixa e remuneração variável. Existem outras formas de compensação, como benefícios, *feedback*, entre outros, que não serão referidos neste trabalho.

2.1.1. Remuneração Variável

A remuneração variável pretende ligar o pagamento ao desempenho de um indivíduo (Eriksson & Villeval, 2008). Quando adaptado um esquema remuneratório, de modo a considerar o desempenho de um indivíduo como uma variável que aumenta a remuneração deste, a produtividade do mesmo tende a aumentar (Lazear, 2000). Por conseguinte, muitos autores referem-se ao conceito de remuneração variável como *pay-for-performance*.

É importante, primeiramente, esclarecer o conceito de desempenho (vulgarmente conhecido na literatura como *performance*). Este conceito pode ser associado à qualidade

e/ou quantidade do resultado da produtividade de um indivíduo e/ou à discrepância entre o trabalho realizado e o objetivo delineado (Wofford *et al.*, 1992). Mais concretamente, a gestão de desempenho que as empresas realizam prende-se essencialmente por 6 pontos: (i) atribuição de tarefas, (ii) definição de objetivos, (iii) estabelecimento de *standards* de desempenho, (iv) *feedback*, (v) avaliação de desempenho e (vi) alocação dos *outcomes* (Crawshaw *et al.*, 2014). A remuneração variável insere-se, como os autores referem, neste último ponto, enquanto mecanismo de gestão de expectativas, pois indivíduos que sejam mais produtivos que outros poderão vir a esperar receber mais que os seus colegas.

Este tipo de remuneração pode, por exemplo, encontrar-se frequentemente no contrato de trabalhadores do setor das vendas, que são compensados através de contratos que relacionam o seu esforço com o desempenho constatado ou através da partilha de lucros obtidos (Prendergast, 1999). Contudo, nem sempre é fácil constatar a qualidade do real desempenho dum comercial de vendas, visto que vender algo nem sempre é a única tarefa destes trabalhadores (John & Weitz, 1989)

Lindenaur *et al.* (2007) verificou também que hospitais que incluíssem remuneração variável nos seus planos de compensação assistiram a melhores resultados a nível do desempenho dos seus colaboradores. Várias outras indústrias verificaram também o aumento do desempenho, aquando da implementação de um plano de remuneração variável (Lazear, 2000; Jones *et al.*, 2010, por exemplo).

Numa meta-análise baseada em 31 estudos relativa a práticas de alto desempenho de trabalho, Combs *et al.* (2006) verificaram existir uma correlação positiva entre o uso de incentivos enquanto forma de compensação e o desempenho da organização. Este estudo vai ao encontro da literatura relativa a outro efeito da remuneração variável, denominado *sorting effect* (Gerhart & Milkovich, 1992), que refere que a mudança de estratégia, para um esquema de remuneração variável, pode aumentar o desempenho da organização, não por motivar os colaboradores a serem mais produtivos, mas por mudar quem são os colaboradores atualmente presentes na empresa, que pretenderão, por ventura, ser recompensados dessa forma (Gerhart & Fang, 2014). Este efeito pode ser visível aquando da atração de talento (Cable & Judge, 1994; Lazear, 2000; Trank *et al.* 2002), bem como na retenção do talento atual numa organização (Shaw *et al.*, 2009; Nyberg, 2010). É, por isso, importante ter em conta este incentivo de modo a conseguir atrair e reter trabalhadores com alto nível de desempenho (Gerhart & Fang, 2014).

O *target* analisado pela compensação variável pode ser o desempenho individual, o desempenho da equipa ou da unidade de negócio envolvida, senão mesmo de toda a organização (Durham & Bartol, 2000; Milkovich *et al.*, 2017). Isto porque os objetivos associados ao desempenho podem ser inúmeros, desde a redução de despesas, as vendas, satisfação do cliente, *etc* (Milkovich *et al.*, 2017).

Segundo um estudo internacional, aproximadamente 88% das empresas utilizavam, em 2016, esquemas remuneratórios que incluíam *pay-for-performance* (Park, 2018). O mesmo estudo verificou que 84% das empresas utilizam, inclusive, mais do que um plano de *pay-for-performance*, demonstrando a pertinência deste tópico nos dias de hoje.

Falando primeiramente do nível individual, este pode dividir-se em três grandes tipos de remunerações variáveis: sistemas de incentivos tradicionais, formas de pagamento variável e planos de pagamento do mérito (Durham & Bartol, 2000). Dentro deste tipo de incentivo encontram-se os *piece rates*, pagamentos com base no número de unidades produzidas ou de serviços prestados (Durham & Bartol, 2000), cujos estudos referem que o aumento da produtividade média associado ao implemento de *piece rates* é de cerca de 30% (Locke *et al.*, 1980), e as comissões, associadas à venda de um produto ou ao lucro obtido (Durham & Bartol, 2000), que também foram verificadas como tendo um impacto positivo no desempenho e na redução da intenção de saída dos trabalhadores (Harrison *et al.*, 1996).

Quanto às formas de pagamento variável, estas definem-se como pagamentos diretamente relacionados com o desempenho de um colaborador que não aumentam permanentemente a remuneração base do mesmo e que, para ser recebido outra vez, é necessário voltar a mostrar que merece essa recompensa financeira (Durham & Bartol, 2000). O objetivo desta remuneração é incentivar os colaboradores a esforçarem-se devido ao risco associado de não obterem essa remuneração, caso o seu desempenho não chegue a um determinado patamar pré-estabelecido (Schuster & Zingheim, 1996). Embora os *piece rates* e as comissões também sejam formas de pagamento variável, estes normalmente constituem uma maior proporção de remuneração ligada ao desempenho, existindo, por isso, essa distinção (Durham & Bartol, 2000).

Por fim, os planos de pagamento por mérito são uma forma de recompensar os trabalhadores pelo trabalho e/ou resultados passados conseguidos (Durham & Bartol,

2000). Esta forma de remuneração variável tem um efeito moderado em incentivar o desempenho dos colaboradores (Heneman, 1992).

A literatura sugere que existe um aumento do desempenho dos colaboradores com a introdução de remunerações variáveis baseadas em equipas (Gomez-Mejia & Balkin, 1989; Garbers & Konradt, 2014). Contudo, é importante referir que existem vários fatores, dentro de uma equipa, que afetam a qualidade da eficácia deste incentivo (Balkin & Montemayor, 2000; Garbers & Konradt, 2014).

Passando, por fim, para as remunerações variáveis baseadas em fatores organizacionais, estas podem ser sobretudo de três tipos: percentagem dos ganhos, percentagem dos lucros obtidos e opção sobre ações. Os dois primeiros tipos de remuneração referem-se a prémios atribuídos em função dos ganhos da empresa e outros objetivos relevantes associados ao produto/serviço (Gerhart & Rynes, 2003, e em função dos lucros obtidos pela organização, respetivamente (Durham & Bartol, 2000). Quanto à percentagem dos ganhos, ou *gainsharing*, confirma-se que os mesmos têm um impacto positivo sobre a produtividade (Welbourne & Gomez-Mejia, 1995). O mesmo se aplica à percentagem dos lucros obtidos (Bental & Demougin, 2005), que aparenta aumentar a produtividade em cerca de 4 a 5% (Kruse, 1993). Contudo, o mesmo autor sugere que, e tal como nas remunerações com base em equipas, é necessário ter em consideração outros fatores que poderão afetar positivamente ou negativamente a motivação gerada por estes incentivos.

O outro tipo de remuneração variável com base no desempenho da organização, de nome opção sobre ações, ou *stock ownership*,

Relativamente a este tipo de remuneração, as opiniões relativamente aos efeitos deste método dividem-se. Embora existam estudos que demonstrem que trabalhadores que recebam ações da empresa como incentivo trabalham melhor (Sesil *et al.*, 2000), outros demonstram que não existe uma relação significativa entre esta remuneração e produtividade (Jones *et al.*, 2010). Um dos principais motivos para que este tipo de remuneração não tenha um efeito positivo na produtividade é que, ao transferir ações da organização para o trabalhador, esta está também a aliviar o risco associado ao seu desempenho e à própria existência para o colaborador, que poderá desmotivar-se devido à pressão associada a essa transferência (Oyer, 2004). Outro possível fator advém da crise

Preferência dos Jovens Trabalhadores por Remuneração Fixa vs Remuneração Variável que ocorreu em 2008 (Durham & Bartol, 2000), sendo que existem poucos estudos recentes que verifiquem a relação entre *stock ownership* e desempenho.

É importante, no entanto, referir que nem todas as empresas utilizam os três tipos de remuneração variável. Park (2018), num estudo relativo às combinações de tipos de remunerações variáveis utilizados pelas empresas, verificou que as combinações mais comuns eram a de pagamentos por mérito com prémios individuais e prémios individuais em conjunto com prémios de equipa. Como a grande parte da literatura foca-se na discussão entre incentivos individuais *versus* incentivos de equipas (ou os dois, separadamente), foi optado, neste trabalho, por utilizar, para as próximas hipóteses de estudo, apenas os dois primeiros tipos de remuneração variável.

Infelizmente, muita da literatura atual é focada nos efeitos de incentivos em indivíduos (Prendergast, 1999), ao invés de em equipas. Paralelamente, pouca atenção é dada aos atuais tipos de planos remuneratórios (Park, 2018).

Uma meta-análise de 146 estudos realizada por Garbers e Konradt (2014) revelou que os vários tipos de remuneração variável têm um efeito positivo no desempenho dos trabalhadores, e que o efeito de incentivos por equipas sobre o desempenho é superior aos incentivos individuais.

De referir, no entanto, que nem todos os estudos relativos aos efeitos de *pay-for-performance*, ao nível das equipas, são positivos. No que toca ao setor da educação, alguns estudos demonstram que o efeito de programas de incentivos a alunos e professores, a longo prazo, não gera nenhum efeito significativo sobre quer professores, quer alunos (Fryer, 2011; Springer *et al.*, 2012). Contudo, esta poderá ser uma conclusão de origem cultural, visto que, por exemplo, na Índia, Muralidharan e Sundarararan (2011) verificaram o oposto, sendo que, inclusive, os incentivos individuais tiveram melhores efeitos nos estudantes no longo prazo.

Podemos, por isso, verificar que, em diferentes indústrias, a remuneração variável pode ter um impacto positivo no aumento do desempenho dos seus trabalhadores. Todavia, existem vários estudos que demonstram que as remunerações variáveis poderão ser ineficientes, como é o caso do setor público (Ingraham, 1993; Weibel *et al.*, 2010; Belle & Cantarelli, 2015). Embora exista pouca literatura relativa a este setor em específico (Burguess *et al.*, 2017), autores como Prendergast (1999) outrora referiram

que os esquemas de incentivos variáveis poderão ter efeitos distintos no setor público devido à forma como as agências, organizações ou associações estão estruturadas.

Poderão ainda advir, da sua aplicação, problemas relacionados com competitividade interna, entre colaboradores que, independentemente, realizem uma ou várias tarefas similares (Deming, 1986, citado de Maltarich *et al.*, 2017).

Não obstante, existem algumas teorias, como a *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000), que referem que o pagamento de uma remuneração variável a um indivíduo que esteja intrinsecamente motivado a realizar essa tarefa pode ter um efeito negativo sobre a sua motivação, por ser pago pelo desempenho dessa tarefa. Por outras palavras, a motivação extrínseca oferecida para a realização de uma tarefa pode ter impactos negativos na motivação intrínseca da mesma. Outros estudos (Weibel *et al.*, 2010; Belle & Cantarelli, 2015) corroboram esta premissa, enquanto que outros (Cerasoli *et al.*, 2014) não concluem a existência dos ditos efeitos nocivos da remuneração variável.

Considerando o estudo anteriormente referido de Smit *et al.* (2015) e a sua referência à influência da remuneração nas diferentes gerações, é primeiramente objetivo deste estudo aferir se a população jovem tem uma preferência por remuneração fixa ou variável. Muitos autores concordam que diferentes gerações deverão ser geridas de maneira diferente, devido a objetivos e interesses diferentes entre elas (Parry *et al.*, 2014). Nukic (2017), ao estudar as preferências de pagamento de jovens *millennials* croatas, verificou que estes tinham uma maior preferência por uma alta remuneração fixa, ao invés de remuneração variável.

Devido à falta de literatura relativa a este tópico (Nukic, 2017), e de modo a perceber o que realmente cativa, no que toca a remuneração, os jovens trabalhadores, apresentamos a seguinte primeira hipótese de estudo:

Hipótese 1: *Existe uma preferência por remuneração fixa, relativamente a remuneração variável, por parte dos jovens*

No entretanto, serão desenvolvidos alguns dos construtos que perfazem o modelo apresentado, que, por ventura, expliquem a preferência por remuneração fixa ou remuneração variável.

2.1.2. Relação entre Remuneração e Autoeficácia

A autoeficácia de um indivíduo refere-se à confiança do mesmo em realizar uma determinada ação (Bandura, 1986). Segundo o mesmo autor, a autoeficácia pode influenciar o desempenho no trabalho de três maneiras distintas: (1) afeta a escolha de atividades a desempenhar de um indivíduo, (2) influencia a quantidade de esforço a dedicar a uma tarefa e (3) determina o grau de persistência de um indivíduo, quando confrontado com obstáculos e dificuldades.

Cable e Judge (1994) foram dos primeiros autores a tentar comprovar a existência de uma relação entre o conceito de autoeficácia e a preferência por remunerações variáveis, referindo que indivíduos que acreditam nas suas capacidades deverão sentir-se mais atraídos por um sistema de remunerações com prémios variáveis. Os mesmos concluíram que colaboradores com um alto nível de autoeficácia tinham preferência por uma compensação que tivesse em conta as suas competências, comparativamente a indivíduos com baixa autoeficácia. Contudo, estes identificaram também não existirem diferenças a nível de preferência por um sistema de remunerações fixo ou contingente.

Os mesmos autores verificaram, todavia, existir uma relação entre remuneração variável e o conceito de autoconfiança (Cabrera *et al.*, 2006). Pode acontecer, por conseguinte, que indivíduos mais autoconfiantes prefiram um pacote remuneratório com mais incentivos (Miceli & Lane, 1991).

A perceção que um indivíduo possui sobre a sua própria autoeficácia pode ser benéfica para o aumento do seu desempenho. Numa amostra de cerca de 200 técnicas de vendas, Barling e Beattie (1983) comprovaram existir uma forte correlação entre a perceção de autoeficácia e o desempenho em vendas no setor de seguros de vida. Este estudo vai ao encontro de vários outros estudos que demonstram existir uma correlação significativa entre autoeficácia e desempenho (Locke *et al.* 1984; Taylor *et al.*, 1984; Stajkovic & Luthans, 1998). Posto isto, pode ser importante para as empresas conseguir percecionar elementos chaves da eficácia de um colaborador, ou da autoeficácia percecionada por este, de modo a conseguir prever quem poderá ter um alto desempenho dentro da empresa (Gist, 1987).

Gist (1897) refere ainda que é preciso investigar se, de facto, poderá existir uma relação entre remuneração variável e autoeficácia. Consequentemente, será objetivo desta dissertação verificar essa mesma relação.

Hipótese 1: *Existe uma relação positiva entre a preferência por uma remuneração variável e a autoeficácia de um indivíduo*

2.1.3. Relação entre Remuneração e Aversão ao Risco

Quando considerados incentivos monetários, a aversão ao risco pode ser explicada como uma hesitação de um indivíduo relativamente a agir de acordo com incentivos monetários, mesmo quando o recebimento é esperado (Rabin & Thaler, 2001). O tópico em si já tem alguns anos, onde autores como Tversky e Kahneman (1981), por exemplo, sugeriram um modelo que relacionasse a utilidade esperada de uma ação com o seu risco associado, formando um gráfico em forma de S, onde, quanto maior os possíveis ganhos, maior a valorização que o indivíduo dá à ação, coagindo-o a agir em maior grau. Tudo depende da probabilidade que um indivíduo associa à capacidade de obter resultados positivos de uma ação, e da utilidade que este espera obter de agir. Por outras palavras, a aversão ao risco depende da maximização esperada da função utilidade de cada indivíduo (Rabin & Thaler, 2001).

De salientar, antes de mais, que o conceito de aversão ao risco difere do conceito de *Uncertainty Avoidance*, enunciado por Hofstede enquanto uma das principais dimensões culturais. *Uncertainty Avoidance* lida com a predisposição de uma determinada sociedade para com o conceito de ambiguidade, o que difere, no seu desígnio, do conceito de risco (Hofstede, 2011).

Indivíduos mais adversos ao risco tendem a preferir um esquema remuneratório fixo, relativamente a uma variável (Dohmen & Falk, 2011). Esta afirmação é consistente com o estudo realizado por Cable e Judge (1994) a cerca de 360 estudantes de engenharia, demonstrando que pessoas menos adversas ao risco tendem a preferir uma remuneração que tenha em conta o seu desempenho, que por si é incerto. Estes dados vão ainda ao encontro de um outro estudo realizado por Gomez-Mejia e Balkin (1989), que verificaram que indivíduos com alta aversão ao risco acabam por ter uma maior vontade em sair de uma determinada empresa se a mesma oferece um pacote salarial variável.

Contudo, também foi verificado não existir uma relação significativa entre aversão ao risco e a tomada de decisões de risco relativamente a assuntos de cariz financeiro (Breuer *et al.*, 2014).

É importante referir que os efeitos advindos desta variável de estudo são muitas vezes controversos e por vezes ignorados quando realizadas análises de dados empíricos (Holt e Laury, 2002).

Considerando tudo o que a literatura fornece sobre este tópico, é crença que, para este trabalho, esta variável terá impacto sobre a preferência da amostra analisada em remuneração fixa ou remuneração variável.

Hipótese 3: *Existe uma relação negativa entre a preferência por uma remuneração variável e a aversão ao risco*

2.1.4. Relação entre Remuneração e a Perceção de Equidade e Igualdade

O conceito de justiça data vários séculos, onde filósofos como Platão e Sócrates questionaram as suas origens (Ryan, 1993). A nível filosófico, um ato pode ser considerado como justo quando comparado com a cultura filosófica em vigor na sociedade (Colquitt *et al.*, 2001). Considerando que o mundo dos negócios está cada vez mais globalizado e competitivo, as empresas necessitam de começar a refletir sobre a forma mais justa como remuneram os seus colaboradores e os impactos que uma remuneração justa (ou injusta) tem na motivação das pessoas (Taylor *et al.*, 2009).

É, por isso, importante, primeiramente, clarificar os conceitos de igualdade e equidade. Estes dois conceitos derivam do conceito de justiça distributiva, explicado por Greenberg (1987) como uma das dimensões da, por ele designada, justiça organizacional (Steiner *et al.*, 2006). Os mesmos autores clarificam as duas grandes dimensões de justiça, a justiça distributiva, relacionada com o conteúdo dos prémios distribuídos, e a justiça processual, que vai ao encontro do processo (políticas e procedimentos) utilizados para realizar a determinação dos prémios. Existe ainda uma terceira dimensão da justiça, designada justiça interativa, primeiramente introduzida na literatura por Bies e Moag (1986), referindo-se à justiça de relação interpessoal e do tratamento recebido aquando da implementação dos processos de distribuição de prémios (Colquitt *et al.*, 2001). Neste trabalho, será dado particular ênfase à justiça distributiva, onde são caracterizados dois

subtipos comuns desta dimensão: a equidade e a igualdade (Morrand & Merriman, 2012). Enquanto que a equidade se baseia na ideia de que *inputs* de um indivíduo são premiados de forma proporcional, comparativamente aos restantes indivíduos considerados (Morrand & Merriman, 2012), a igualdade invoca que os vários indivíduos têm o mesmo valor, auferindo o mesmo, de modo a promover uma boa autoestima entre os vários elementos em consideração (Kabanoff, 1971). É importante referir que autores como Steiner *et al.* (2006) indicam que este ramo da justiça organizacional tem sido negligenciado, a nível teórico, ao invés da justiça processual. Por conseguinte, é objetivo deste trabalho aferir o real grau de importância que esta variável assume para a amostra analisada.

Uma das primeiras teorias propostas para analisar esta questão foi a *Equity Theory* de Adams (1965). Esta teoria prevê que os recursos e *outcomes* de um indivíduo são sempre avaliados em relação aos recursos e *outcomes* de outrem (Sweeney, 1990). Noutra perspetiva, quando um indivíduo percebe que outrem detêm mais recursos ou *outcomes* que este, o indivíduo sente desigualdade (Taylor *et al.*, 2009).

Os incentivos, segundo este desígnio, são compilados como *outcomes*, que são, por conseguinte, comparados com os de outros indivíduos através da análise do investimento ou dos recursos alocados à realização de uma determinada ação, como por exemplo o esforço, tempo, recursos materiais, etc. (Garbers & Konradt, 2014). Não obstante, é essencial perceber a forma como é alocado o dinheiro no pacote remuneratório de um indivíduo de modo a que os trabalhadores maximizem a sua percepção de justiça sentida, visto que, como já referido anteriormente, esta pode ter impacto, entre outros, na produtividade do trabalhador.

Relativamente à alocação da remuneração variável, esta pode ser realizada de três formas: (i) pode ser dado o mesmo a todos dentro duma equipa ou organização, (ii) pode basear-se no desempenho de cada indivíduo, e (iii) pode ter como base o desempenho e a remuneração fixa de cada trabalhador (Bartol & Hangmann, 1992, citado de McClurg, 2001).

Um estudo realizado a membros de vários equipas por DeMatteo *et al.* (1997) revelou que 76% das equipas dos questionados alocam remuneração variável de forma igualitária. Todavia, o mesmo estudo revelou que os inquiridos estavam mais satisfeitos quando recebiam incentivos com base no seu contributo individual (McClurg (2001).

Estes resultados vão ao encontro de vários outros estudos que demonstram que a remuneração variável distribuída de forma equitativa tem melhores efeitos sobre a produtividade de uma equipa (Spink, 2000; Sinclair, 2003, Kepes et al., 2009; Konradt & Garbers, 2014).

Contudo, de modo a manter um clima cooperativo na equipa e a evitar futuros conflitos, no caso de a harmonia da equipa/organização ser a principal finalidade das remunerações, dever-se-á considerar remunerar os trabalhadores de forma igualitária (Conlon *et al.*, 2004). Segundo os próprios, o aspeto cultural de uma sociedade (ou a própria organização) ser coletivista, ao invés de individualista, considerando o modelo de Hofstede (1980), é um aspeto contextual a ter em conta na perceção de justiça de um indivíduo.

Algumas das consequências resultantes da construção de um sistema remuneratório justo poderão ser o aumento da confiança e compromisso dos trabalhadores, melhoria do desempenho, aumento da preocupação com a satisfação do cliente e aumento da lealdade dos colaboradores (Cropanzano *et al.*, 2007). É importante aludir, contudo, ao facto de o mercado em si não ser perfeito, o que perfaz com que não se consiga obter uma remuneração variável justa de forma perfeita, pois são várias as externalidades, tais como a corrupção, crença na sorte ou contactos, que minam o equilíbrio perfeito do mercado, a nível equitativo e/ou igualitário (Alesina & Angeletos, 2005).

Vários autores verificaram existir uma correlação positiva entre justiça distributiva e *engagement* (Colquitt *et al.*, 2001; Strom *et al.*, 2014). Destaque ainda para o carácter mediador do suporte organizacional percebido (POS ou *perceived organizational support*) na relação entre justiça distributiva e *employee engagement* (Biswas *et al.*, 2013).

Também a perceção da existência de justiça distributiva nas remunerações foi verificada como estando positivamente relacionada com não só o *employee engagement*, mas também o *organizational engagement* (Simard *et al.*, 2005; Saks, 2006). Paralelamente, Gruman e Saks (2011) mencionam a importância de características de trabalho como a confiança e a perceção de justiça como componentes-chaves para aumentar o *engagement*.

A questão relativa à confiança é um dos destaques da investigação de Merriman (2009). Foi concluído, no seu estudo a 202 indivíduos, que a preferência, verificada no seu estudo, por remunerações variáveis alocadas com base na contribuição individual para a equipa (ou seja, de forma equitativa), ao invés de receberem remunerações variáveis alocadas com base no desempenho coletiva da equipa (por outras palavras, de forma igualitária), está negativamente relacionada com a confiança que um indivíduo possuía nos seus colegas de equipa. O mesmo autor refere ainda que, para que as remunerações sejam sentidas como justas pelos trabalhadores de uma empresa e, de facto, motivem, é preciso que estas sejam consistentes, quer temporalmente, quer por todos os membros de uma equipa.

A forma como os recursos são alocados de forma justa é, por si só, uma ótima ferramenta motivacional em organizações (Erez & Earley, 1993, citado de Fischer & Smith, 2003). Complementarmente, numa meta-análise, quando analisados 5 estudos, Cohen-Charash e Spector (2001) verificaram existir uma relação entre satisfação extrínseca e justiça distributiva. Vários autores verificaram, por conseguinte, que um dos motivos pelo qual a distribuição de incentivos é feita, normalmente, de forma equitativa, é exatamente devido à maior motivação individual de um indivíduo para desempenhar a sua função com qualidade (Bartol & Hangman, 1982; Spink, 2000).

Considerando que a questão da justiça é vista como uma das áreas mais promissoras para pesquisa futura (DeMatteo *et al.*, 1998), e considerando o próprio desígnio, proveniente do trabalho de Morrand e Merriman (2012), é esperado que indivíduos com uma maior perceção de equidade prefiram que parte da sua remuneração seja com base no seu desempenho, ao invés de que indivíduos com um maior sentido de igualdade procurem remunerações mais igualitárias entre os trabalhadores com funções similares dentro de uma empresa. Por conseguinte, as seguintes hipóteses são sugeridas:

Hipótese 4a: *Existe uma relação positiva entre a preferência por uma remuneração variável e a perceção de equidade de um indivíduo*

Hipótese 4b: *Existe uma relação negativa entre a preferência por uma remuneração variável e a perceção de igualdade de um indivíduo*

2.1.5. Relação entre Remuneração e Sexo

Nos dias de hoje, a relação entre remuneração e sexo é um *hot topic* muitas vezes referido nos *media*, derivado do facto de que as mulheres continuam, nos dias de hoje, a receber menos que os homens quando comparados cargos de igual importância, bem como têm menos representatividade em cargos de alta responsabilidade ou de liderança (Blau & Kahn, 2017). Embora a variável discriminação não possa ser descartada como uma possível causa desta discrepância, os mesmos autores referem que existem outras condicionantes, como a indústria ou diferenças psicológicas entre géneros, que podem ter um papel importante para compreender esta realidade.

Uma das grandes diferenciações que é preciso elucidar, inicialmente, neste tema, é a diferença entre sexo e género. Embora vários autores utilizem o termo sexo para definir diferenças a nível biológico e género para definir diferenças socioculturais (Unger, 1979; Muehlenhard & Peterson, 2011). todavia, é normal verificar, na literatura atual, o uso destes dois conceitos como sinónimos entre si (Muehlenhard & Peterson, 2011, Hyde *et al.*, 2019). No entanto, existem disparidades entre os dois termos relevantes de ter em consideração, com destaque para o facto de que o sexo de um indivíduo à nascença não está intrinsecamente ligado com o seu género, bem como o facto de que o género é melhor preditor de experiência que o sexo de um indivíduo à nascença (Olson *et al.*, 2015). Como, na maior parte da literatura atual, o construto utilizado baseia-se apenas na diferenciação entre masculino e feminino, será utilizada a variável sexo, em vez de género, de modo a possuir evidência científica em maior número para justificar a qualidade desta característica enquanto preditor da preferência por remuneração fixa ou remuneração variável. Destaque ainda para a previsão de que é expetável, contudo, que a distinção entre estes dois termos venha a perder relevância ao longo do tempo (Muehlenhard & Peterson, 2011).

Nos anos 70 e 80 por exemplo, a remuneração variável com base no desempenho contabilizava cerca de 25% do total da desigualdade observada entre a remuneração paga entre homens e a mulheres, a favorecer os trabalhadores do sexo masculino (Lemieux *et al.*, 2009).

Uma possível explicação para esta discrepância deriva da forma de abordar um clima competitivo, quando comparado o sexo de um indivíduo. Na generalidade, os homens são mais propensos a participar num esquema competitivo que as mulheres

(Niederle & Vesterlund, 2007). Alguns possíveis motivos sugeridos para perceber esta preferência provêm, segundo os autores, do facto de que os homens são, no geral, mais confiantes que as mulheres, bem como do facto de que as mulheres são mais timidez e menos propensas a correr riscos. Outro fator que pode estar correlacionado com esta diferença advém da cultura. Jung e Vranceanu (2019), por exemplo, verificaram que, embora as mulheres francesas demonstrem uma maior aversão à competição, as mulheres coreanas demonstram gostar de competir. Todavia, neste trabalho, como a amostra será nacional, não será possível verificar a sua veracidade.

Todavia, Dohmen e Falk (2011), num estudo com cerca de 360 participantes, embora validem a ideia de que as mulheres se sentem menos atraídas por climas competitivos, preferindo, por isso, um esquema de remunerações fixo, verificaram não existir diferenças significativas relativamente à preferência por remuneração fixa ou variável, entre sexos.

Numa perspetiva mais pessoal, as mulheres são duas vezes mais competitivas contra elas próprias do que contra outros indivíduos (Carpenter *et al.*, 2018). Porém, quando impelidas a competir contra outrem, as mulheres apresentam um grau de preferência por competir substancialmente mais baixo que os homens.

Tendo em conta todos estes fatores, é considerado pertinente neste trabalho verificar se, na população mais jovem, as suposições relativamente ao género são, de facto, plausíveis ou não. Por isso, é apresentada a quinta hipótese.

Hipótese 5: Indivíduos do sexo masculino tendem a preferir uma remuneração variável a uma remuneração fixa, quando comparado com mulheres

Considerando toda a revisão de literatura e conseqüente formulação de hipóteses, é, então, proposto o seguinte modelo (Figura 1) que pretende referenciar as principais características, quer de personalidade, quer demográficas, de um indivíduo, que justifiquem a sua preferência por remuneração fixa ou remuneração variável.

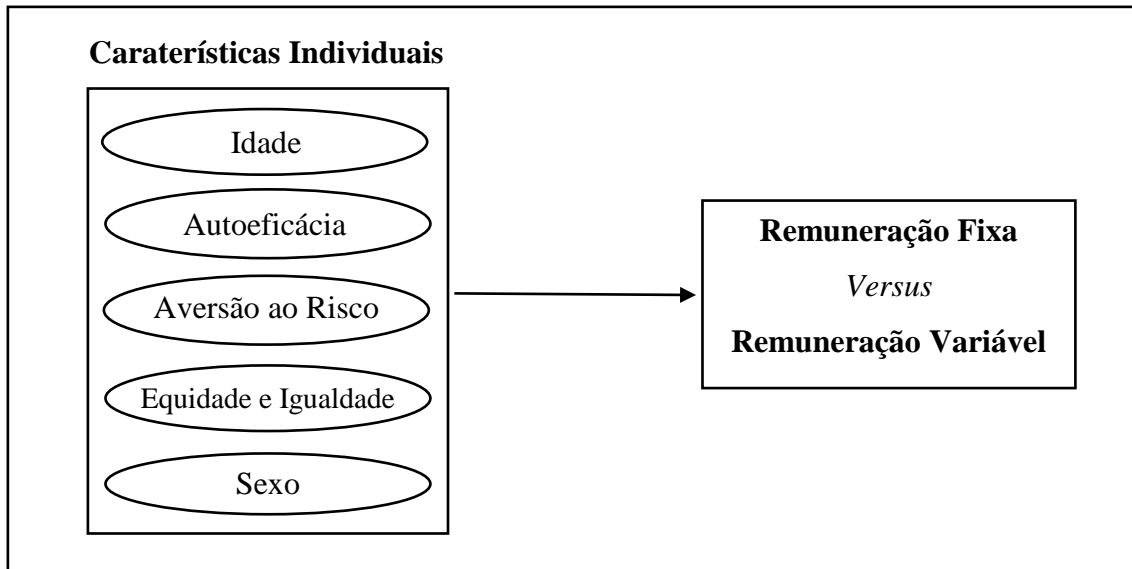


Figura 1 - Modelo proposto das principais caraterísticas que justificam a preferência por remuneração fixa ou remuneração variável

3. Metodologia

3.1. Método Utilizado

O objetivo deste estudo, de modo geral, é de procurar recolher informação que fosse pertinente para, significativamente, explicar a preferência por remuneração fixa ou variável, por parte da população jovem. Nesse sentido, foi foco de procura possíveis inquiridos que tivessem pouca experiência no mercado de trabalho, e preferencialmente com não mais de 30 anos de idade. No entanto, e de modo a ter um plano amostral amplo e poder analisar possíveis dispersões entre idade e experiência profissional, por exemplo, foi considerada uma amostra mais abrangente, como será de seguida descrita.

Por conseguinte, e de modo a preencher os requisitos acima referidos, foi utilizado uma amostra não aleatório, sobretudo intencional e por conveniência, tendo sido utilizado particularmente a rede social LinkedIn para aferir e seleccionar os melhores inquiridos para fazerem parte da amostra em questão.

A estes foi enviado, de forma *online*, um questionário, ao qual foram obtidas 214 respostas. Este método de recolha de dados foi utilizado por ser considerado dos formatos mais vantajosos para a obtenção de resultados de qualidade (Evans & Mathur, 2005).

3.2. Características da Amostra

Dos indivíduos que responderam ao questionário, 126 (58,9%) são do sexo feminino, ao passo de que 85 (39,7%) são do sexo masculino. 3 Indivíduos (1,4%) não responderam a esta pergunta.

Relativamente à idade, 92 (43%) dos participantes no estudo têm idades compreendidas entre os 20 e os 25 anos. 80 (37,4%) têm idades entre os 26 e os 30 anos de idade, sendo que 39 (18,2%) possuem mais de 30 anos de idade. Mais uma vez, 3 indivíduos não responderam a esta pergunta.

Considerando a experiência profissional, a fatia maior dos questionados possui entre 2 a 5 anos de experiência profissional, num total de 89 (41,6%) pessoas. 66 (30,8%) possuem menos de 2 anos de experiência, sendo que 30 (14%) dos questionados têm entre 6 a 10 anos de experiência. 27 (12,6%) possuem, atualmente, mais de 10 anos de experiência profissional, sendo ainda que 2 inquiridos (0,9%) não responderam a esta pergunta.

Ainda de notar a posição hierárquica de cada inquirido. 73 (34,1%) dos inquiridos referiu que a posição que exercia era uma posição de técnico, com 54 (25,2%) dos questionados a referir encontrarem-se numa posição de chefia ou de gestor de topo. Já 50 (23,4%) referiram serem consultores, e ainda 36 (16,8%) que referiram ser outra posição não referida. 1 (0,5%) não respondeu à referida pergunta.

3.3. Variáveis de Estudo

Para este primeiro estudo foram consideradas perguntas e escalas referentes às principais variáveis de controlo e variáveis independentes explicadoras da modelo, para além da variável dependente. Deste modo, foram focadas questões relativas à idade, sexo, experiência profissional, autoeficácia, aversão ao risco, equidade e igualdade, bem como

a preferência por remuneração variável ou fixa. De referir que foi utilizado, para aferir grande parte das variáveis, escalas de Likert, de 1 a 7, devido à facilidade na recolha de dados de um grande número de respostas, bem como a confiabilidade na qualidade dos resultados obtidos, sobretudo para variáveis afetivas como a autoeficácia, aversão ao risco, motivação, entre outras (Nemoto & Benglar, 2014).

De referir ainda que, para a correta análise e consequente verificação das hipóteses de estudo, foi utilizado o programa IBM SPSS Statistics 25 como ferramenta de estudo das variáveis.

3.3.1. Variável “Preferência por Remuneração Fixa ou Variável”

Para analisar a preferência dos inquiridos por remuneração fixa ou remuneração variável, foi utilizada uma escala com 3 itens (e.g. “Prefiro ter um trabalho em que o meu desempenho individual tenha pouco impacto no rendimento auferido no final do mês”), avaliado numa escala de Likert de 1 a 7 valores (1- Discordo totalmente, 4- Não concordo nem discordo, 7- Concordo totalmente), sendo objetivo desta escala que, quanto maior o valor obtido, maior será a preferência do inquirido por remuneração fixa. Verificou-se, através do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), uma adequabilidade moderada da escala (KMO = 0,651), bem como fiabilidade para um único fator, através do alfa de Cronbach ($\alpha = 0,738$).

3.3.2. Variável “Idade”

A informação relativa à variável idade foi obtida através de uma pergunta aberta relativa à idade de cada indivíduo. Foi, após a recolha, recodificada em intervalos de idade, de modo a poder comparar escalões de idade, de modo a uma análise mais eficaz dos resultados através desta variável. Desse modo, os seguintes intervalos foram criados: 20 a 25 anos, 26 a 30 anos e mais de 30 anos.

3.3.3. Variável “Sexo”

A variável “Sexo”, variável de controlo, mas também variável considerada como influente na preferência entre remuneração variável e fixa, foi estudada como sendo uma variável *dummy*, tendo sido atribuído o valor 0 ao sexo feminino e 1 ao sexo masculino.

3.3.3. Variável “Experiência Profissional”

A variável relativa à experiência profissional de cada inquirido foi analisada com base numa escala crescente de anos de experiência, intervalado de modo a simplificar a resposta ao inquirido. Os grupos utilizados foram: menos de 2 anos, 2 a 5 anos, 6 a 10 anos e mais de 10 anos de experiência.

3.3.4. Variável “Autoeficácia”

Para analisar a variável referente à autoeficácia de cada indivíduo, foi utilizada uma escala concebida por Chen *et al.* (2001), que, segundo os mesmos, possui maior validade do construto em si do que a escala de autoeficácia mais comum, denominada *General Self-Efficacy*, concebida por Schwarzer e Jerusalem inicialmente em 1979, e depois atualizada em 1995 (Scholz *et al.*, 2002). Esta escala possui inicialmente 8 itens (e.g. “Quando estou a enfrentar tarefas difíceis, tenho a certeza que consigo realizá-las”), sendo que, devido à análise de comunalidades, foram retirados 2, num total de 6 itens utilizados. Estes itens foram avaliados de 1 a 7 valores (1- Discordo totalmente, 4- Não concordo nem discordo, 7- Concordo totalmente). Esta escala possui uma muito boa adequabilidade (KMO = 0,865), bem como uma muito boa fiabilidade num único fator ($\alpha = 0,856$).

3.3.5. Variável “Aversão ao Risco”

Para uma correta análise da aversão ao risco de cada indivíduo, foi utilizada uma escala desenvolvida por Mandrik & Bao (2005), composta por 6 itens (e.g. “Eu não me

sinto confortável em arriscar”), sendo que, mais uma vez, devido às comunalidades, a mesma foi reduzida para 4 itens. Tal como a variável anterior, esta foi também avaliada de 1 a 7 valores (1- Discordo totalmente, 4- Não concordo nem discordo, 7- Concordo totalmente). A adequabilidade da escala é bastante boa ($KMO = 0,804$), possuindo também uma muito boa fiabilidade para um único fator ($\alpha = 0,844$).

3.3.6. Variável “Perceção de Equidade e Igualdade”

Para avaliar a perceção de cada indivíduo relativamente ao conceito de equidade e igualdade, foram utilizados 4 itens provenientes de Fischer (2004) (e.g. “Na minha opinião, as pessoas que têm um melhor desempenho, devem receber mais dinheiro”; “Na minha opinião, todos os colaboradores, com a mesma função, devem ser tratados da mesma forma”). Esta escala foi avaliada de 1 a 7 valores (1- Discordo totalmente, 4- Não concordo nem discordo, 7- Concordo totalmente), sendo que, embora se tenha obtido uma fraca adequabilidade ($KMO = 0,523$), a rotação *varimax* realizada revelou a existência de dois fatores provenientes desta escala, um com boa adequabilidade (variável “Equidade”, com $\alpha = 0,799$) e outro com fraca adequabilidade (variável “Igualdade”, com $\alpha = 0,526$).

4. Resultados

Depois de estabelecidas as escalas a utilizar, foi primeiramente alvo de análise a correlação entre as várias variáveis do estudo. Dentre os valores obtidos, destaque para a correlação significativa positiva entre a variável de estudo referente à preferência por remuneração fixa ou variável para com a aversão ao risco ($r = 0,278$; $p < 0,01$) e negativa com a perceção de equidade ($r = -0,200$; $p < 0,01$), para além de uma relação menos significativa, negativa, com o sexo do inquirido ($r = -0,153$; $p < 0,05$) e positiva com a perceção de igualdade ($r = 0,178$; $p < 0,05$). Entre as variáveis explicativas do modelo, importante referir a expetável, positivamente significativa, correlação entre a idade e a experiência profissional ($r = 0,773$; $p < 0,01$) e entre a variável autoeficácia, para com a idade ($r = 0,280$; $p < 0,01$), experiência profissional ($r = 0,234$; $p < 0,01$), aversão ao risco ($r = -0,176$; $p < 0,01$) e equidade ($r = 0,338$; $p < 0,01$).

Preferência dos Jovens Trabalhadores por Remuneração Fixa vs Remuneração Variável

Destaque ainda para a inexistência de correlação entre as variáveis referentes à percepção de equidade e igualdade, destacando o contributo individual de cada construto.

O quadro seguinte apresenta todas as correlações obtidas, destacando as significativas.

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. Preferência Remuneração Fixa/Variável									
2. Idade	1,75	0,75	0,05	(-)					
3. Autoeficácia	5,63	0,74	0,06	0,29**	(0.86)				
4. Aversão ao Risco	4,00	1,31	0,28**	-0,07	-0,17*	(0.84)			
5. Equidade	5,93	1,02	-0,20**	0,14*	0,37**	-0,21**	(0.80)		
6. Igualdade	4,44	1,56	0,18*	-0,02	-0,09	0,06	-0,13	(0.53)	
7. Sexo	0,40	0,49	-0,16*	-0,04	-0,04	0,00	0,10	-0,05	(-)

Tabela 1 - Médias, desvios padrão e correlações entre variáveis relativas ao primeiro estudo

Nota: Encontram-se, entre parênteses, os valores relativos ao α de Cronbach de cada escala

Após a observação e análise das correlações, foi analisado a veracidade da hipótese 1 “Existe uma preferência por remuneração fixa, relativamente a remuneração variável, por parte dos jovens”. De acordo com o primeiro modelo da regressão linear, presente na tabela 2, podemos concluir que a idade possui, de facto, uma influência significativa ($\beta > 0$; $p < 0,05$) na dedução da preferência por remuneração fixa ou variável,

sendo que, quanto mais velho o indivíduo for, maior a sua preferência por remuneração fixa. Por este motivo, aceitamos a hipótese 1.

Passando para a hipótese 2, podemos observar que a autoeficácia de um indivíduo é preditor da preferência do mesmo por remuneração fixa ou variável, embora o efeito seja o contrário daquele que fora teorizado, de acordo com o modelo 5 ($\beta > 0$; $p < 0,05$). Análise subsequente à relevância da variável, apenas com as variáveis de controle e a autoeficácia em equação (M2 da tabela 2), demonstrou uma significância muito superior a 0,05 ($p = 0,543$) e explicando muito pouco da variância do modelo ($\Delta R^2=0,002$). Posto isto, não é possível aceitar a hipótese 2.

A hipótese 3 “Existe uma relação negativa entre a preferência por uma remuneração variável e a aversão ao risco” demonstrou ser uma das hipóteses mais significativas de todo o modelo, provando que, quanto maior a aversão ao risco, maior a preferência por remuneração fixa ($\beta > 0$; $p < 0,01$). Por este motivo, confirmamos esta hipótese.

De modo a aferir a influência da percepção de equidade e igualdade na preferência por remuneração fixa ou variável, conforme sugerido nas hipóteses 4a e 4b, respetivamente, foi também analisado a significância desta variável no segundo modelo de regressão linear realizado. Os resultados vão de acordo com as hipóteses sugeridas, sendo que a variável referente à equidade influencia negativamente, de forma significativa, a preferência por remuneração fixa ou variável, pelo que quanto maior a percepção de equidade de um indivíduo, maior a preferência por remuneração variável ($\beta < 0$; $p < 0,05$), ao passo que, quanto maior a percepção de igualdade de uma pessoa, maior a probabilidade de esta preferir uma remuneração fixa ($\beta > 0$; $p < 0,05$). Posto isto, consideramos válidas as hipóteses 4a e 4b.

Relativamente à hipótese 5, que pretende aferir a relação entre o sexo e a preferência por remuneração fixa ou variável, podemos verificar que, com base no modelo 1 da tabela 2, existe uma relação negativa entre estas duas variáveis, ou seja, indivíduos do sexo masculino terão uma maior preferência por remuneração variável que indivíduos do sexo feminino, que preferirão um pacote salarial fixo ($\beta < 0$; $p < 0,05$). Por estes motivos, decidimos aceitar a hipótese 4.

Variáveis	M1	M2	M3	M4	M5
Idade	0,26*	0,25*	0,28**	0,24*	0,22*
Sexo	-0,15*	-0,15*	-0,15*	-0,14*	-0,14*
Experiência Profissional	-0,31**	-0,32**	-0,29**	-0,28**	-0,28**
Autoeficácia		N.S.			0,16*
Aversão ao Risco			0,26**		0,26**
Equidade				-0,18*	-0,18*
Igualdade				0,15*	0,15*
ΔR^2	0,06	0,00	0,07	0,06	0,13
ΔF	4,52*	N.S.	15,49**	6,51*	7,99**
R^2 Ajustado	0,05	0,05	0,11	0,10	0,17

Tabela 2 – Coeficientes padronizados β dos modelos das regressões lineares realizadas

Nota: ** significa que $p < 0,01$; * significa que $p < 0,05$; N.S. significa “Não Significativo”

5. Discussão, Conclusões e Limitações do Estudo

A compensação de um trabalhador é uma característica do trabalho que poderá ter influência direta em questões como a atração e retenção de talento, bem como a satisfação no trabalho, desempenho, cooperação no trabalho entre outros fatores (Gerhart & Bretz Jr., 1994). Foi, por isso, feita a teorização das hipóteses em questão para perceber se, de acordo com a literatura encontrada, existem variáveis referentes à personalidade da pessoa, ou à própria identidade desta, que possam ajudar a definir a preferência de cada indivíduo por remuneração fixa ou variável. Não obstante a relevância de todos os componentes que fazem parte de um pacote salarial comum nos dias hoje, é importante perceber que as características do sistema de compensação poderão trazer melhorias na satisfação do trabalho e redução do *turnover* da empresa (Herpen *et al.*, 2005). Por isso,

perceber, com base na população empregada pela organização, quais características melhor as definem, e desenvolver um sistema remuneratório, bem como outras características do trabalho não referidas, com base nas pessoas que fazem parte da empresa, poderá trazer vantagens a longo prazo para as empresas (Westover *et al.*, 2010). Sistemas de compensação desadequados com as preferências dos trabalhadores podem, eventualmente, trazer vários custos associados às organizações (Armstrong & Brown, 1999; Beer & Cannon, 2004).

Neste contexto, e segundo a regressão linear realizada para aferir o modelo de estudo, é expectável que um indivíduo do sexo masculino, jovem, com pouca experiência profissional, que não possua muita autoconfiança, que seja pouco adverso ao risco e que tenha uma maior consideração pelo conceito de equidade do que de igualdade, prefira uma remuneração variável. Contudo, é essencial destacar, primeiramente, que, embora a regressão linear tenha verificado significância com todas as variáveis propostas, nem todas as hipóteses sugeridas foram validadas. Ademais, a amostra utilizada foi uma amostra não aleatória, muito por conveniência, o que implica que a generalização dos resultados para toda a população não deverá ser extrapolada. O tamanho da amostra, tendo em conta o contexto e o número de variáveis extraídas, poderia, simultaneamente, ter sido maior, de modo a obter resultados mais fidedignos para a população total.

Verificou-se, através da primeira hipótese, que a idade poderá ser um fator a considerar, quando analisada a preferência dos indivíduos por remuneração fixa ou variável. Segundo as conclusões obtidas, quanto mais velho o indivíduo for, maior a sua preferência por uma remuneração desenhada com um pendor para a remuneração fixa. Esta conclusão poderá relacionar-se com a procura de maior estabilidade financeira, por parte de trabalhadores mais velhos, que procurem cuidar das suas famílias ou procurem poupar para a idade da reforma (Pregolato *et al.*, 2017). Curiosamente, o coeficiente obtido vai no sentido contrário ao da variável referente à experiência profissional dos inquiridos, que poderá relacionar-se com a confiança na qualidade do seu trabalho, e consequente procura de ser melhor recompensado

Relativamente à hipótese de estudo não validada, neste caso a hipótese 2, é de notar que esta variável aparenta ser explicadora do modelo equacionado com as demais variáveis de estudo, embora tenha um efeito contrário ao expectável. Este facto pode dever-se a capacidade explicativa da variável, e da correlação existente entre todas as demais variáveis propostas e esta, anteriormente referido neste estudo. Devido a estes fatores, a

variável em questão conseguia parecer relacionar-se com a preferência por remuneração fixa ou variável, embora a explicação da variância, isolando a variável, fosse próxima de zero. Coloca-se a questão da pertinência e relevância desta variável para perceber a preferência por remuneração fixa ou variável, com uma amostra maior e mais generalizada da população.

De resto, a aversão ao risco, género e percepção de equidade e igualdade aparentam ser preditores da preferência por remuneração fixa ou variável. Embora não seja fácil perceber o quão intolerante ao risco um indivíduo é, bem como a sua percepção e aceitação dos constructos de equidade e igualdade enquanto conceitos bases de justiça na distribuição de rendimentos por parte de uma organização, a sua real aferição poderá auxiliar as empresas a melhor atrair e reter o talento que possuem nas suas empresas, ao desenhar melhores sistemas remunerativos para estes.

Outra limitação do presente estudo prende-se com a incapacidade em analisar a real importância da conceção de um sistema remunerativo com maior pendor para remuneração fixa ou variável, bem como analisar o desempenho dos inquiridos de modo a perceber se a remuneração afeta o desempenho. O objetivo do estudo foi o de comparar a preferência por um dos dois tipos de remuneração, sendo que, na realidade, estes dois instrumentos são misturados de modo a criar um sistema remunerativo que premeie o trabalhador de forma justa e eficaz.

O facto de que a informação recolhida foi obtida de modo *online*, sem supervisão, nem capacidade de averiguar a real veracidade das respostas, sobretudo relativas a traços de personalidade ou de reais preferências, poderá ser também um fator limitativo deste estudo. Ademais, o facto de a informação ser apresentada sempre com a mesma ordem para os vários inquiridos, e considerando que os tópicos referentes a remuneração e benefícios foram intercalando entre si, pode ter distorcido os resultados nas seções seguintes do questionário (Salancik & Pfeffer, 1978).

Espera-se que, com este estudo, as empresas consigam atrair e reter melhor os seus trabalhadores, considerando as características validadas e desenvolvendo pacotes salariais que condigam com as características consideradas preditores neste estudo, da amostra de colaboradores da organização. Estudar o efeito da experiência profissional na preferência por remuneração fixa ou variável também poderá ser interessante, de modo a

oferecer melhores pacotes salariais, tendo em conta a antiguidade e/ou nível do cargo na empresa.

Considerando as limitações na literatura referentes ao tópico em questão, anteriormente referidas, seria importante que, no futuro, fosse dado um maior ênfase a esta temática. Num maior espectro, se possível, deveria ser considerado todos os instrumentos normalmente utilizados para remunerar e incentivar extrinsecamente um indivíduo, de modo a perceber, numa maior escala, o efeito sobre o desempenho e sobre a satisfação no trabalho, bem como sobre as características preditoras, vistas neste estudo, entre outros possíveis fatores que influenciam as várias preferências por certos instrumentos.

Estudo 2 – Impacto da Remuneração nos Jovens Trabalhadores

1. Introdução

Como referido no outro estudo, a remuneração pode ter um grande impacto no desempenho e na satisfação no trabalho, por parte dos trabalhadores.

São vários os estudos que comprovam a importância da remuneração variável para o aumento do desempenho de um colaborador, sendo que Garbers e Konradt (2014), por exemplo, verificaram existir um efeito mais positivo de remuneração variável por equipa do que individual sobre essa variável. Ademais, os mesmos autores verificaram existirem alguns moderadores importantes a considerar, como o tamanho da equipa, complexidade da tarefa ou a questão da equidade.

No entanto, embora já tenha sido descrito e enunciado a influência que a remuneração variável ou outros incentivos extrínsecos poderão ter nos colaboradores, outras variáveis deverão ser tidas em conta para perceber e definir as melhores práticas para motivar os mesmos. Neste sentido, é necessário ter em consideração a motivação intrínseca de um indivíduo como um outro possível indicador, sendo um dos principais preponderantes de um bom nível de desempenho de um trabalhador (Deci, 1976; Sansone & Harackiewicz, 2000). Esta variável é, a par da motivação extrínseca, um dos grandes destaques da *Self-Determination Theory*, elaborada por Deci e Ryan (2000), que refere que um indivíduo não possui só necessidades extrínsecas, como também necessidades intrínsecas, com destaque para o aumento das competências, autonomia e relacionamentos (Baard *et al.*, 2004). Sobretudo para os jovens, existem algumas características do trabalho, referentes a motivação intrínseca, como o *work-life balance* (Twenge, 2010) ou um trabalho com significado (Lancaster & Stillman, 2002) que poderão ter um grande impacto na atração, retenção e lealdade do talento jovem (Thompson & Gregory, 2012).

Ademais, também a própria perceção de um colaborador, relativamente ao quão justa a alocação de recursos, por parte da organização, ocorre, poderá ser fundamental para a melhoria do desempenho, entre outros indicadores (Cropanzano *et al.*, 2007), como já referido no estudo anterior. A falta de transparência, de modo a perceberem essa mesma

justiça, por exemplo, pode levar à desistência dos colaboradores de uma empresa (Futrell & Jenkins, 1978; Colella *et al.*, 2007).

Será objetivo deste segundo estudo verificar (i) a importância da interdependência de tarefas na alocação da remuneração variável dos trabalhadores e (ii) quais as variáveis mais relevantes para a satisfação de um colaborador para com o seu trabalho/empresa.

Neste trabalho, será intuito, primeiramente, descrever os vários tipos de remunerações variáveis e a sua relação com a interdependência de tarefas de um indivíduo no trabalho. Será depois dada ênfase a variáveis de satisfação do trabalho como o *employee engagement* e a intenção de saída, com o propósito de verificar possíveis relações com variáveis de motivação (extrínseca e/ou intrínseca) ou de percepção de justiça na dispersão de compensação de uma organização.

Com este estudo, pretende-se realizar uma análise mais focada no contexto organizacional atual, de modo a perceber o modo com as empresas têm agido, bem como o modo como deveriam agir, de acordo com a satisfação dos colaboradores. Será também analisado o impacto das remunerações, sobre a forma de motivação extrínseca, na satisfação de um trabalhador, e comparado e outras variáveis como a motivação intrínseca pelo trabalho em si e pela ideia de justiça que o trabalhador possui da forma como a empresa remunera os seus trabalhadores.

2. Revisão Bibliográfica

2.1. Motivação

O tópico referente à motivação tem sido bastante focado pela psicologia nestes últimos anos, e tem demonstrado ter extrema relevância em várias áreas, desde a indústria até à saúde (Cerasoli *et al.*, 2014).

O conceito de motivação poder-se-á definir como o processo utilizado para alocar energia de modo a maximizar a satisfação de necessidades (Pritchard & Ashwood, 2008). Todo o indivíduo tem motivações distintas, ao ponto de que muitas vezes não são as necessidades básicas que motivam o comportamento de um indivíduo, mas sim o que estes querem para se sentirem realizados (Crawshaw *et al.*, 2014).

Relativamente à sua relação com o trabalho, esta pode ser descrita como um conjunto de forças internas e externas que impellem à realização de uma determinada tarefa, e que determina a sua forma, direção, intensidade e duração (Pinder, 1998, citado de Devadass, 2011). Maslow (1943) foi um dos grandes impulsionadores desta temática, ao referir 5 níveis distintos que podem descrever a motivação de um trabalhado: (1) necessidades básicas psicológicas, (2) segurança e proteção, (3) sentimento de pertença ou aceitação social, (4) estima e (5) realização.

Vroom (1964) foi outro dos autores que concebeu uma teoria de modo a explicar o conceito de motivação e as suas origens. Esta, denominada *Expectancy Theory*, diz-nos que o que motiva um indivíduo a agir de determinada forma advém da expectativa que estes colocam no resultado dessa determinada ação (Oliver, 1974), pois sem a crença num possível retorno leva a que um indivíduo considere o esforço colocado numa ação como fútil (Grant & Shin, 2012). Esta teoria é de extrema importância para temáticas como a tomada de decisão (Mitchell & Beach, 1976), visto ser uma tentativa de configurar a perceção da melhor decisão que um indivíduo tomará, como base em três aspetos fundamentais para descrever o esforço de alguém: (i) expectativa, neste caso, de que o esforço guia o desempenho; (ii) instrumentalidade, que indica que o desempenho leva a resultados, e (iii) valência, ou seja, a valorização e importância dos resultados obtidos (Grant & Shin, 2012).

Mais recentemente, Pritchard e DiazGranados (2008) sugeriram um modelo, com base na *Expectancy Theory*, que pretende resumir a relação existente entre gestão de desempenho e a motivação de um trabalhador em cinco pontos (quatro ligações) essenciais. Este modelo sugere que o desempenho de um trabalhador leva aos resultados, que por sua vez é avaliado. Depois disso advém os *outcomes* (prémios) associados à sua avaliação, que levam à satisfação das necessidades do indivíduo. Esta última ligação é, por ventura, a mais importante de todas neste ciclo, pois se os *outcomes* não satisfizerem as necessidades do indivíduo, este não se sentir-se-á motivado para realizar todo o processo que o modelo descreve. Adicionando o facto, anteriormente referido, de que diferentes indivíduos têm diferentes necessidades, torna-se, por isso, fulcral para as organizações possuírem um sistema de compensação capaz de satisfazer as possíveis várias necessidades dos seus colaboradores (Crawshaw *et al.*, 2014).

É importante referir que a motivação não é um valor unitário. Este conceito pode possuir diferentes quantidades, bem como diferentes tipos. Ao nível do trabalho, é

importante denotar que a motivação para uma tarefa pode divergir no nível em si, bem como na orientação da mesma (Deci & Ryan, 2000). Por conseguinte, conseguir que os trabalhadores tenham altos níveis de motivação orientados para as tarefas certas é crucial para a produtividade das empresas (Beer & Cannon, 2004).

A *Self Determination Theory*, proposta por Deci e Ryan (2000), enuncia dois tipos de motivação preponderantes para a literatura nos dias de hoje, a motivação intrínseca e extrínseca. Irá ser descrito, por conseguinte, estes dois tipos de motivação.

2.1.1. Motivação Extrínseca

Numa perspetiva geral, a motivação extrínseca é um tipo de motivação influenciada por fatores externos, que possam satisfazer necessidades básicas, como por exemplo prémios monetários (Frey, 1997, citado por Herpen *et al.*, 2005). Segundo Deci e Ryan (2000), existem 4 tipos de motivações extrínsecas: (i) motivação externa, despoletada por prémios ou castigos externos à pessoa, (ii) motivação introjetada, baseada por incentivos ou castigos internos, como autoestima ou medo, (iii) motivação identificada, que tem como base o padrão de valores pessoais de cada indivíduo, e (iv) motivação integrada, proveniente da assimilação de certos valores no padrão de valores da pessoa (Grant & Shin, 2012).

Comportamentos extrinsecamente motivados são impulsionados pela perspetiva de ganho ou de perda de algo (Cerasoli *et al.*, 2014). Este é um dos principais motivos pelo qual é estudado a relação entre a vertente económica e psicológica do trabalho (Herpen *et al.*, 2005, exemplifica este facto), onde se enquadra o efeito da remuneração variável como um instrumento que impulsiona a motivação extrínseca de um indivíduo para realizar uma determinada tarefa.

São vários os estudos que demonstram um efeito positivo da remuneração variável na motivação extrínseca, onde esta é vista como um grande instrumento motivacional para um colaborador (Akintoye, 2000; Akanbi, 2011; Cerasoli *et al.*, 2014).

Contudo, a tentativa de motivar extrinsecamente indivíduos poderá não trazer vantagens, quer para a pessoa quer para a organização (Kuvaas *et al.*, 2017). Os mesmos autores defendem que as organizações deverão apostar em formas de aumentar a

motivação intrínseca dos colaboradores. Entre possíveis exemplos encontram-se a aposta em aumentar a autonomia, proximidade e competência dos seus colaboradores (Gagné & Deci, 2005). De seguida será aprofundado esse mesmo conceito.

2.1.2. Motivação Intrínseca

Uma das mais famosas definições deste conceito encontradas na literatura (Wiersma, 1992) “Uma pessoa encontra-se intrinsecamente motivada quando esta desempenha uma atividade à espera de nenhum prémio em troca para além da própria atividade” (Deci, 1972). Por outras palavras, a motivação intrínseca pode ser designada como a realização de tarefa pelo simples prazer retirado da mesma (Deci & Ryan, 2000), numa perspetiva contrária ao da motivação extrínseca, onde é preciso um incentivo para tal. Kuvaas *et al.* (2017), inclusive, corroboram essa conceção, ao considerar as duas motivações como negativamente correlacionadas, sendo que a motivação intrínseca está positivamente relacionada com o desempenho de um trabalhador, ao contrário da motivação extrínseca, segundo os autores.

De acordo com a *Self-Determination Theory*, anteriormente referida, que auxilia na perceção dos principais motivadores para a realização de uma ação, por parte de um indivíduo, um indivíduo está intrinsecamente motivado quando age devido à diversão ou ao desafio que essa tarefa oferece, ao invés de por fatores externos à tarefa (Deci & Ryan, 2000). É, por isso, importante referir a existência de incentivos não financeiros, inerentes ao trabalho em si, como as condições de trabalho ou a possibilidade de desenvolvimento profissional, como características que poderão contribuir para a motivação de um colaborador (Khan *et al.*, 2016).

Embora estes dois tipos de motivações possam coexistir, é normal, quando analisada a motivação de um indivíduo para uma determinada tarefa, que uma destas motivações seja mais dominante para explicar a realização de uma tarefa (Gagné & Deci, 2005).

Irei ainda, de seguida, referir mais uma medida de análise para perceção da satisfação dos trabalhadores, mais ao encontro da justiça distributiva, para perceber a sua relevância na intenção de saída dos trabalhadores, bem como no *employee engagement*.

2.2. Perceção da Justiça de Dispersão da Compensação da Organização (PJDCO)

A perceção da justiça de dispersão da compensação da organização (doravante definida como PJDCO) é um constructo proveniente da análise realizada por Deci (1972), que pretende analisar o efeito dos dois tipos de motivação anteriormente referidos e compará-los ao conceito de iniquidade, utilizado por Adams (1965) para desenvolver a *Equity Theory*, referida no estudo anterior.

Tal como os conceitos de motivação anteriormente referidos, também um indivíduo procura, sempre que possível, a realocação de recursos de modo a corrigir a perceção de iniquidade (Leventhal *et al.*, 1969). Outros instrumentos como o secretismo no pagamento a um colaborador podem levar a problemas a nível da PJDCO de cada trabalhador ao nível de atitudes no local de trabalho, entre as quais a satisfação no trabalho (Colella *et al.*, 2007; Smit & Montag-Smit, 2018).

Na literatura atual, existem vários constructos similares a este, tal como sensibilidade de equidade (Taylor *et al.* 2009) ou o próprio conceito de justiça distributiva (Adams, 1965). Alguns estudos demonstram a perceção de iniquidade pode trazer problemas no desempenho de um colaborador (Colbert *et al.*, 2004; Taylor *et al.*, 2009).

A perceção de uma distribuição justa das remunerações dos trabalhadores de uma empresa pode ser um bom indicador para a satisfação de um indivíduo com a sua remuneração (Williams *et al.*, 2006). Por conseguinte, a noção de assimetrias no pagamento aos trabalhadores, sobretudo trabalhadores remunerados abaixo da mediana no seu departamento/empresa, resulta na insatisfação no trabalho (Card *et al.*, 2012).

2.3. Engagement

“The challenge today is not just retaining talented people, but fully engaging them, capturing their minds and hearts at each stage of their work lives”, referem Kaye e Jordan-Evans (2003). Esta citação, de facto, descreve sucintamente aquela que é, nos dias de hoje, uma das características que mais influencia o sucesso de um negócio ou de uma empresa, pois não só está ligada a um aumento da produtividade, retenção e lealdade dos trabalhadores, como ainda pode positivamente influenciar a satisfação dos clientes e a

reputação da empresa (Lockwood, 2007). Não obstante, a autora designa ainda *engagement* e compromisso como dois dos pilares que os recursos humanos de qualquer organização têm na sua agenda para conseguir obter uma vantagem competitiva.

É necessário, por conseguinte, realizar a distinção entre estes dois conceitos, pois certos constructos na literatura atual sobre *engagement* aproximam-se mais do desígnio de compromisso organizacional ou comportamentos de cidadania organizacional (Robinson *et al.*, 2004). O termo *Engagement* é um termo que pode ser, em si, traduzido para compromisso. Contudo, existe alguma diferença entre este conceito e o conceito de *commitment*, que melhor assenta como tradução de compromisso. Enquanto que compromisso se aproxima mais do conceito de lealdade, como a atitude demonstrada por um colaborador em realizar esforços para o bem da organização (Porter, 1968, citado de Chalofsky & Krishna, 2009), o conceito de *engagement* não é, em si, uma atitude (Saks, 2006). Segundo o mesmo autor, *engagement* pode designar-se como o grau de consciência e absorção no desempenho das tarefas, por parte de um colaborador. Outra designação poderá ser o estado de espírito concretizador e positivamente persistente, relacionado com a vertente de trabalho, que envolve três grandes componentes (Schaufeli *et al.*, 2002): (i) vigor, referente aos altos níveis de energia e resiliência depositados numa tarefa; (ii) dedicação, que tem em consideração o envolvimento no trabalho e a persistência de um indivíduo, face às dificuldades, e (iii) absorção, caracterização pela imersão no trabalho e nas tarefas a desempenhar, ou, noutras palavras, a incapacidade de alguém em separar-se daquilo que está a realizar (Korunka *et al.*, 2009). Outros conceitos como concretização, motivação e persistência na tarefa relacionam-se com esta variável (Shernoff *et al.*, 2003).

No entanto, e apesar de tudo, é importante referir que, embora este tópico tenha ganho muita popularidade nos dias de hoje, pouca investigação foi realizada sobre o mesmo (Robinson *et al.*, 2004).

Existem dois tipos de *engagement*: *employee engagement*, referente ao papel do trabalho *per se* para um indivíduo, e o *organizational engagement*, que se prende mais com o seu papel enquanto membro de uma organização (Saks, 2006). Neste trabalho, irá ser dado maior ênfase à variável *engagement* do trabalhador, visto ser a variável mais comum na literatura atual. Esta será, de seguida, melhor explicada.

2.3.1. *Employee Engagement*

Csikszentmihalyi (1982) descreve o conceito de *employee engagement* como essência do constructo de *flow* por si desenvolvido, designando-o como uma sensação experienciado pelos trabalhadores em que estes se sentem totalmente envolvidos no seu trabalho (Bedarkar & Pandita, 2014).

Esta variável influencia positivamente o desempenho de um trabalhador (Salanova *et al.*, 2005; Halbesleben & Wheeler, 2008; Rich *et al.*, 2010; Guttermann *et al.*, 2017). Segundo Bakker *et al.*, (2012), esta relação deve-se essencialmente devido a 4 fatores: (i) trabalhadores com altos níveis de *engagement* sentem-se, por vezes, positivamente melhor a nível emocional, experienciando maior entusiasmo para com o trabalho, e, por conseguinte, uma mente mais aberta para melhor usufruto dos recursos do mesmo; (ii) indivíduos que se sintam *engaged* aparentam ter mais saúde, na medida em que têm mais energia para dedicar às tarefas e concentram-se melhor no que têm a fazer; (iii) estes trabalhadores são mais prováveis de conseguir criar os seus próprios recursos, visto que foi verificada a capacidade preditiva de *engagement* sobre os recursos de trabalho (Xanthopoulou *et al.*, 2009; Torrente *et al.*, 2012); (iv) como já referido anteriormente, trabalhadores com altos níveis de *engagement* são capazes de transmitir este sentimento para outros colegas de equipas, motivando-os (Bakker & Xanthopoulou, 2009). É importante denotar ainda que vários autores defendem, inclusive, que o nível de *employee engagement* é um dos melhores constructos para prever o desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, da organização (Markos & Sridevi, 2010; Rich *et al.*, 2010).

De notar ainda que esta variável pode ter vários moderadores, com destaque para a cultura (Hill *et al.*, 2019), a cognição (Viglia *et al.*, 2018) ou a ética de trabalho (Meriac *et al.*, 2015).

Saks (2006) verificou existir alguma significância na relação entre prémios e *employee engagement*. Quando aplicado ao treino de indivíduos, foi também verificado que a utilização de incentivos aumenta o *engagement* dos indivíduos na realização de tarefas, bem como do seu desempenho (Koffarnus *et al.*, 2013a, Koffarnus *et al.*, 2013b).

Esta conclusões vão ao encontro do modelo conceptual de *employee engagement* proposto por Gupta e Sharma (2016), que sugerem que a remuneração é uma das

características do trabalho que favorece a germinação desta característica nos recursos humanos de uma empresa.

Já a motivação intrínseca é vista como um dos grandes pilares do *employee engagement*, com destaque para quatro prêmios intrínsecos importantes para o desenvolvimento deste sentimento: significado do trabalho, poder de escolha, competência do trabalho e progresso (Thomas, 2009). O mesmo autor refere que é extremamente importante dar a conhecer aos trabalhadores o propósito do trabalho, que, na sua essência, é bastante mais que a mera procura de fatores extrínsecos como o dinheiro. Percecionar o porquê das tarefas realizadas e o seu intuito facilita o aumento do *engagement* dos trabalhadores, na medida em que estes acreditam que o seu trabalho tem significado. Outros autores também verificaram existir uma relação positiva entre *employee engagement* e motivação intrínseca (Masvaure *et al.*, 2014; Singh, 2016; Putra *et al.*, 2017).

Os trabalhadores também se sentem atraídos pela equitabilidade proveniente da reciprocidade das relações laborais e interpessoas (Walster, 1978), pelo que é esperado que a perceção de inequidade no trabalho possa ter efeitos nocivos no *employee engagement* de um trabalhador, existindo uma relação negativa entre as variáveis (Bakker *et al.*, 2012). Ademais, são vários os estudos que comprovam a relação positiva entre iniquidade no trabalho e *burnout* (Bakker *et al.*, 2000; Taris *et al.*, 2004)

Todavia, embora exista alguma literatura sobre o conceito de *engagement* e as suas correlações, pouco tem sido escrito sobre a ligação desta característica com características do trabalho e fatores organizacionais (Rich *et al.*, 2010).

É, por isso, objetivo desta dissertação aprofundar a qualidade da literatura atual sobre esta temática, ligando-a a motivação extrínseca e intrínseca, bem como à perceção de iniquidade, na hipótese uma possível ligação de causa-efeito.

Hipótese 6a: *Existe uma relação positiva entre o employee engagement e a motivação extrínseca de um indivíduo*

Hipótese 6b: *Existe uma relação positiva entre o employee engagement e a motivação intrínseca de um indivíduo*

Hipótese 6c: *Existe uma relação negativa entre o employee engagement de um indivíduo e a perceção de justiça na dispersão da compensação dos trabalhadores de uma organização*

2.4. Intenção de Saída

A conceito de intenção de saída, proveniente do constructo designado *turnover* – o término voluntário, por parte do trabalhador, de uma relação laboral (Griffeth & Hom, 1995) – pode definir-se como o pensamento último de saída de uma empresa, que alia a consideração por sair de uma empresa com a vontade de procurar por alternativas a esse trabalho (Tett & Meyer, 1993). É, por isso, um dos grandes indicadores de dissatisfação do trabalho (Schulz *et al.*, 1987; Bernthal & Wellins, 2000), como por exemplo conceptualizada por Maslach *et al.* (1986) para a percepção dos efeitos e consequências do *burnout*.

É importante referir, no entanto, que existe pouca consistência, ao nível da literatura atual, no que toca à real conceção da variável *turnover* (Toren *et al.*, 2012). Esta consideração advém da falta de consistência na informação recolhida, quando considerados os reais motivos pelos quais os indivíduos saíram das organizações, como são os casos dos colaboradores que se reformam, regressam à escola ou são transferidos para outras localizações (Kovner *et al.*, 2014). Por este motivo, e como os autores anteriores esclarecem, é importante perceber se o *turnover* foi voluntário ou involuntário.

Neste aspeto, a própria intenção de saída pode ter efeito sobre o real *turnover* (Sjöberg & Sverke, 2000). É de ressaltar, contudo, que outros estudos argumentam que a intenção de saída, por si só, não é indicador suficiente para a previsão do *turnover* de uma empresa (Cohen *et al.*, 2016).

Neste contexto, a motivação extrínseca aparenta ter relevância para a diminuição da intenção de saída de um indivíduo, onde autores como Kuvaas *et al.* (2016) demonstram existir uma relação negativa entre intenção de saída e o aumento da remuneração variável. O mesmo acontece quando se considera a satisfação salarial (Williams *et al.*, 2006; Vandenberghe & Tremblay, 2008).

Simultaneamente, é expectável que um indivíduo que não esteja satisfeito com o trabalho em si ou com a sua empresa, pretenda realizar outro tipo de tarefas ou sair da organização (Hellman, 1997). Alguns estudos, por conseguinte, demonstram existir uma forte relação entre intenção de saída e motivação intrínseca (Janssen *et al.*, 1999; Houkes

et al., 2003), bem como relação com outras variáveis, como o envolvimento no trabalho e empenho organizacional (Sjöberg & Sverke, 2000).

Quanto à percepção de iniquidade, também aparenta correlacionar-se com a intenção de saída de um trabalhador (Telly *et al.*, 1971; Geurts *et al.*, 1999). Ademais, Geurts *et al.* (1999) argumentam que esta relação pode estar condicionada pelo fraco empenho organizacional, que poderá funcionar como mediador nesta relação. Também Roberts *et al.* (1999) concluíram que a percepção de iniquidade de remunerações influenciava a intenção de saída dos trabalhadores, inclusive com um efeito superior que as justiça processual, referida anteriormente, destacando o efeito da percepção de uma remuneração justiça na satisfação de um trabalhador e na sua intenção de sair da organização.

Por estes motivos, serão alvo de consideração as seguintes hipóteses de estudo:

Hipótese 7a: *Existe uma relação negativa entre a intenção de saída e a motivação extrínseca de um indivíduo*

Hipótese 7b: *Existe uma relação negativa entre a intenção de saída e a motivação intrínseca de um indivíduo*

Hipótese 7c: *Existe uma relação positiva entre a intenção de saída de um indivíduo e a percepção de justiça na dispersão da compensação dos trabalhadores de uma organização*

Considerando toda a revisão de literatura apresentada, complementada com as hipóteses estruturadas, é, então, proposto o seguinte modelo (Figura 2) que pretende explorar as relações propostas com as hipóteses.

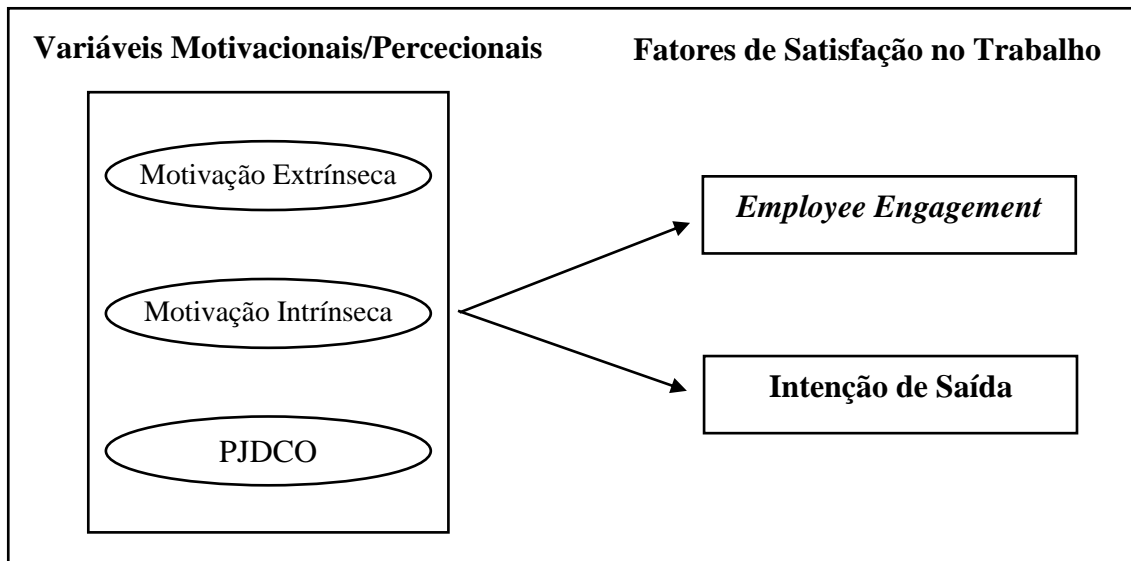


Figura 2 - Modelo proposto das principais características motivacionais e percecionais que justificam os fatores de satisfação no trabalho aqui apresentados

3. Metodologia

3.1. Método Utilizado

Na procura de validar as hipóteses deste segundo estudo, foi utilizado, à semelhança do estudo anterior, um questionário, *online*, de modo a obter informações para as variáveis em questão. A amostra obtida é a mesma da amostra do estudo anterior, sendo que, para este estudo, foi objetivo procurar informação real relativa relativas a escalas de motivação, *engagement*, intenção de saída e percepção de iniquidade.

Por conseguinte, e de modo a preencher os requisitos acima referidos, foi utilizado uma amostra não aleatório, sobretudo intencional e por conveniência, tendo sido utilizado particularmente a rede social LinkedIn para aferir e selecionar os melhores inquiridos para fazerem parte da amostra em questão.

A estes foi enviado, de forma *online*, um questionário, ao qual foram obtidas 214 respostas. Este método de recolha de dados foi utilizado por ser considerado dos formatos mais vantajosos para a obtenção de resultados de qualidade (Evans & Mathur, 2005).

3.2. Características da Amostra

Dos indivíduos que responderam ao questionário, 126 (58,9%) são do sexo feminino, ao passo de que 85 (39,7%) são do sexo masculino. 3 Indivíduos (1,4%) não responderam a esta pergunta.

Relativamente à idade, 92 (43%) dos participantes no estudo têm idades compreendidas entre os 20 e os 25 anos. 80 (37,4%) têm idades entre os 26 e os 30 anos de idade, sendo que 39 (18,2%) possuem mais de 30 anos de idade. Mais uma vez, 3 indivíduos não responderam a esta pergunta.

Considerando a experiência profissional, a fatia maior dos questionados possui entre 2 a 5 anos de experiência profissional, num total de 89 (41,6%) pessoas. 66 (30,8%) possuem menos de 2 anos de experiência, sendo que 30 (14%) dos questionados têm entre 6 a 10 anos de experiência. 27 (12,6%) possuem, atualmente, mais de 10 anos de experiência profissional, sendo ainda que 2 inquiridos (0,9%) não responderam a esta pergunta.

Ainda de notar a posição hierárquica de cada inquirido. 73 (34,1%) dos inquiridos referiu que a posição que exercia era uma posição de técnico, com 54 (25,2%) dos questionados a referir encontrarem-se numa posição de chefia ou de gestor de topo. Já 50 (23,4%) referiram serem consultores, e ainda 36 (16,8%) que referiram ser outra posição não referida. 1 (0,5%) não respondeu à referida pergunta.

3.3. Variáveis de Estudo

Para este segundo estudo foram consideradas perguntas e escalas referentes às principais variáveis de controlo e variáveis independentes explicadoras da modelo, para além da variável dependente. Deste modo, foram focadas questões relativas à idade, sexo, experiência profissional, motivação extrínseca e intrínseca, PJDCO, *employee engagement* e intenção de saída. De referir que foi utilizado, para aferir grande parte das variáveis, escalas de Likert, de 1 a 7, devido à facilidade na recolha de dados de um grande número de respostas, bem como a confiabilidade na qualidade dos resultados obtidos, sobretudo para variáveis afetivas como a autoeficácia, aversão ao risco, motivação, entre outras (Nemoto & Benglar, 2014).

De referir ainda que, para a correta análise e conseqüente verificação das hipóteses de estudo, foi utilizado o programa IBM SPSS Statistics 25 como ferramenta de estudo das variáveis.

3.3.1 Variável “Motivação”

Considerando a pertinência e dificuldades em muitas vezes aferir a real motivação, devido à intangibilidade da variável em questão, ao ponto de ser muitas vezes consideradas variáveis mais factuais como a satisfação no trabalho, o próprio *turnover*, entre outras (Herpen *et al.*, 2005), foi objetivo deste estudo escolher uma escala de qualidade, com uma boa adequabilidade e fiabilidade noutros estudos e que fosse concisa e coerente. Foi, por isso, escolhida uma escala proposta por Dysvik *et al.* (2013), composta por 8 itens (e.g. “Se me oferecerem um melhor rendimento, trabalharei melhor”; “O meu trabalho é muito empolgante”). Estes itens foram, por conseguinte, validados de 1 a 7 valores por cada inquirido (1- Discordo totalmente, 4- Não concordo nem discordo, 7- Concordo totalmente). Como previsto, com base na informação recolhida, a adequabilidade da escala é boa (KMO = 0,793), apresentando uma distinção entre os dois principais tipos de motivação, que serão objeto de estudo: “Motivação Extrínseca”, com uma fiabilidade bastante boa ($\alpha = 0,823$), e “Motivação Intrínseca”, com uma fiabilidade muito boa ($\alpha = 0,877$).

3.3.2 Variável “Perceção da Justiça de Dispersão da Compensação da Organização (PJDCO)”

De modo a analisar a PJDCO de cada inquirido, foi utilizada uma escala de 4 itens (e.g. “Comparando a minha remuneração total anual (fixa, variável e benefícios) com a maior parte dos meus colegas que exercem funções idênticas, considero que:”), avaliado numa escala de 4 valores (1 - Estas diferenças são justificáveis, 2 - Estas diferenças são mais ou menos justificáveis, 3 - Estas diferenças são pouco justificáveis, 4 - Estas diferenças não são justificáveis). A adequabilidade desta variável desenvolvida é relativamente baixa (KMO = 0,603), onde foram tidos em consideração outros itens, depois excluídos por falta de fiabilidade dos mesmos. Adicionalmente, esta escala possui

uma boa fiabilidade para um só fator ($\alpha = 0,714$). De referir que, nesta variável, o *eigenvalue* para um segundo componente era de, exatamente, 1. Contudo, como a variância explicada com um só fator era de mais de 54%, e a divisão em dois componentes teria dois α 's de Cronbach baixos para as duas variáveis possivelmente criadas, visto serem apenas 4 itens que compõem esta variável, optou-se por criar apenas um fator, denominado, então, com a sigla PJDCO.

3.3.3 Variável “Employee Engagement”

Para avaliar o *employee engagement* foi utilizada uma das escalas mais consensuais na literatura atual, relativa a esta variável: a escala UWES (Schaufeli *et al.*, 2002). Neste estudo, foi utilizada a escala UWES-9, constituída por 9 itens (e.g. “No trabalho, sinto-me com força e vigor”), visto que a mesma consegue reduzir de forma válida a escala original de 17 itens (Schaufeli *et al.*, 2006). Esta escala foi avaliada de 1 a 7 valores (1- Discordo totalmente, 4- Não concordo nem discordo, 7- Concordo totalmente). Provou ser uma das escalas mais consistentes do estudo, com um excelente grau de adequabilidade (KMO = 0,919) e uma excelente fiabilidade para um só fator ($\alpha = 0,939$).

3.3.4 Variável “Intenção de Saída”

A intenção de saída da organização, por parte de cada inquirido, foi avaliada com base numa escala de 3 itens utilizada por Chang *et al.* (2013) (e.g. “É muito possível que eu procure um novo trabalho no próximo ano”), numa avaliação feita de 1 a 7 valores (1- Discordo totalmente, 4- Não concordo nem discordo, 7- Concordo totalmente). A adequabilidade da escala foi moderada (KMO = 0,698) e uma muito boa fiabilidade para a obtenção de um só fator ($\alpha = 0,831$).

4. Resultados

Após a definição das variáveis a serem utilizadas, foram, posteriormente, observadas e analisadas as correlações referentes às principais variáveis deste estudo.

Os principais destaques vão para as correlações positivas entre a variável referente à intenção de saída e, quer a motivação extrínseca ($r = 0,154$, $p < 0,05$), quer a PJDCO ($r = 0,218$; $p < 0,01$), bem como a correlação negativa com a motivação intrínseca ($r = -0,429$; $p < 0,01$). De referir ainda o alto valor de correlação obtido entre a variável referente ao *employee engagement* e a motivação intrínseca ($r = 0,826$; $p < 0,01$), e ainda a relação negativa, significativa, entre as duas variáveis dependentes deste estudo, a intenção de saída e o *employee engagement* ($r = -0,482$; $p < 0,01$).

O quadro em seguida apresenta todas as correlações obtidas, considerando as variáveis de estudo apresentadas anteriormente.

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5
1. Employee Engagement	4,95	1,14	(0.94)				
2. Intenção de Saída	3,69	1,70	0,48**	(0.83)			
3. Motivação Extrínseca	3,84	1,52	-0,08	0,15*	(0.82)		
4. Motivação Intrínseca	5,36	1,16	0,83**	-0,43**	-0,02	(0.88)	
5. PJDCO	1,99	0,77	-0,11	0,22*	0,11	-0,08	(0.71)

Tabela 3 - Médias, desvios padrão e correlações entre variáveis relativas ao segundo estudo

Nota: Encontram-se, entre parênteses, os valores relativos ao α de Cronbach de cada escala

Quanto às hipóteses 6a, 6b e 6c, referentes à influência da motivação extrínseca, intrínseca e PJDCO, respectivamente, sobre o *employee engagement*, foi realizada uma regressão linear de modo a comprovar a teorização em questão. Das 3, verificou-se significativamente influente apenas a motivação intrínseca, que afeta positivamente o *employee engagement* ($\beta > 0$; $p < 0,01$). De destacar que a motivação intrínseca aparenta conseguir explicar praticamente 65% da variância do modelo em questão ($\Delta R^2 = 0,647$). Por seu turno, a PDJCO, embora no modelo individual (M9) apresente um valor significativamente relevante, enquanto variável preditor de *employee engagement* ($\beta < 0$; $p < 0,05$), quando analisado o modelo completo (M10), aparenta não possuir significância na predição do *employee engagement*. Já a motivação extrínseca não demonstra influenciar, significativamente, o *employee engagement*. Por estes motivos, apenas é validada a hipótese 7b.

Impacto da Remuneração nos Jovens Trabalhadores

Variáveis	M6	M7	M8	M9	M10
Idade	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
Sexo	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
Experiência Profissional	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
Motivação Extrínseca		N.S.			N.S.
Motivação Intrínseca			0,82**		0,82**
PJDCO				-0,14*	N.S.
ΔR^2	0,04	0,00	0,65	0,02	0,65
ΔF	3,24*	N.S.	427,10**	4,08*	138,58**
R^2 Ajustado	0,03	0,03	0,69	0,05	0,69

Tabela 4 - Coeficientes padronizados β dos modelos das regressões lineares realizadas para a variável dependente “Employee Engagement”

Nota: ** significa que $p < 0,01$; * significa que $p < 0,05$; N.S. significa “Não Significativo”

Para a variável referente à intenção de saída de um indivíduo, analisada nas hipóteses 7a, 7b e 7c, os resultados verificados na regressão linear apontam para que, quer a motivação extrínseca, quer a motivação intrínseca, quer a PJDCO, influenciem significativamente, embora de formas distintas, a intenção de saída, explicando, com estas variáveis, quase 25% da variância do modelo ($\Delta R^2 = 0,243$). Para a hipótese 7a, “Existe uma relação negativa entre a intenção de saída e a motivação extrínseca de um indivíduo”, foi verificada uma relação positiva, significativa ($\beta > 0$; $p < 0,05$). Já a hipótese 7b, que utiliza a motivação intrínseca em vez da extrínseca, a relação aparenta ser mais significativa, e negativa ($\beta < 0$; $p < 0,01$). Por fim, a relação entre a intenção de saída e a PJDCO apresenta, tal como a relação com a motivação extrínseca, uma relação positiva e significativa ($\beta > 0$; $p < 0,01$). Posto isto, decidimos aceitar as hipóteses 7a e 7c.

Variáveis	M11	M12	M13	M14	M15
Idade	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
Sexo	N.S.	N.S.	-0,14*	N.S.	N.S.
Experiência Profissional	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
Motivação Extrínseca		0,17*			0,15*
Motivação Intrínseca			-0,44**		-0,42**
PJDCO				0,24**	0,18**
ΔR^2	0,01	0,03	0,19	0,24	0,65
ΔF	N.S.	5,29*	44,77**	11,44**	19,84**
R^2 Ajustado	-0,00	0,02	0,18	0,05	0,23

Tabela 5 - Coeficientes padronizados β dos modelos das regressões lineares realizadas para a variável dependente “Intenção de Saída”

Nota: ** significa que $p < 0,01$; * significa que $p < 0,05$; N.S. significa “Não Significativo”

5. Discussão, Conclusões e Limitações do Estudo

O principal objetivo deste estudo foi aferir o funcionamento dos incentivos extrínsecos no mundo atual, percebendo se estes incentivos têm um efeito significativo sobre variáveis como o *employee engagement* e a intenção de saída, variáveis que podem correlacionar-se e impactar outros fatores importantes num local de trabalho, como a satisfação pelo próprio trabalho ou o clima de segurança dentro de uma empresa (Huang *et al.*, 2016). Isto porque, e como já foi referido, inclusive, no outro estudo, a qualidade

do sistema remunerativa pode ter grande impacto na melhoria da produtividade de uma organização (Herpen *et al.*, 2005). Todavia, e como foi percebido neste estudo, existem outras variáveis que também possuem impacto sobre estas características, como a próprio prazer pelo trabalho em si, ou a percepção de justiça que um colaborador tem da forma como é distribuída a remuneração pelos trabalhadores de uma empresa.

Consequentemente, foi o grande intuito deste estudo entender alguns possíveis preditores de variáveis como o *employee engagement* e a intenção de saída. De acordo com a informação obtida, para a primeira variável, apenas a motivação intrínseca demonstra ser preditor do *employee engagement*. Não é de espantar a sua significância, enquanto preditor, considerando que o próprio conceito de *engagement* está significativamente relacionado com vários comportamentos, atitudes e intenções no trabalho (Schaufeli, 2013), sendo que várias políticas de RH como treino e desenvolvimento de competências, gestão de carreiras, entre outras, relacionam-se, quer com motivação intrínseca, quer com o próprio conceito de *engagement*. Esta característica acentua-se ainda mais na geração mais nova de trabalhadores, os *Millenials*, que procuram oportunidades de autodesenvolvimento e de rápido crescimento nas suas carreiras (Ozçelik, 2015).

Quanto à relação com as outras variáveis, embora fosse crença que fossem possíveis variáveis preditores de *employee engagement*, não foram consideradas significativamente capazes de preverem essa variável. O facto de a amostra não ser grande e as limitações na qualidade da ferramenta de estudo utilizada (questionários *online*) poderão ter tido impacto na percepção da relevância destas variáveis. Não obstante, não espanta o destaque que a motivação intrínseca possui sobre o *employee engagement*, pelo que as empresas deverão, por conseguinte, focarem-se em oferecer recursos que permitam aumentar a satisfação extraída do trabalho por si, por parte dos colaboradores.

Paralelamente, a intenção de saída que um indivíduo sinta poderá ser explicada quer pela motivação intrínseca, quer pela motivação extrínseca, quer pela PJDCO, quer pela junção destas variáveis. De facto, quase todas as variáveis apresentadas como possíveis preditores da intenção de saída confirmaram, através da regressão linear realizada, a sua teorização. A exceção acabou por ser a motivação extrínseca, que demonstrou afetar a vontade de um indivíduo sair de uma empresa de forma contrária ao expetável. Este resultado, embora inesperado, pode relacionar-se exatamente com a importância que os recém-entrados no mercado de trabalho, efetivamente, dão à

remuneração. Por outro lado, a motivação extrínseca pode ser vista como um elemento controlador, ou insinuando um caráter pejorativo que faz com que o seu caráter motivador não seja apreendido, de facto, dessa forma. Ademais, a qualidade e tamanho da amostra podem ser fatores condicionantes do resultado obtido.

Não é de descartar, todavia, a possibilidade de outras variáveis, apresentadas ou não na literatura, poderem, também elas, ser possíveis preditores da intenção de saída.

Seria essencial conseguir perceber, num âmbito maior, quais poderão ser as características mais influentes nestas duas características. Neste estudo, foram utilizadas 3 que, de acordo com a teoria, demonstraram maior validade e aplicabilidade, de acordo com o estudo em causa. Todavia, não é plausível descartar outras variáveis, tal como relações interpessoais ou o ambiente organizacional (Kular *et al.*, 2008), como influentes no processo de explicação da intenção de saída e do *employee engagement* de cada colaborador.

Algumas das limitações do presente estudo já foram referidas no estudo anterior, sobretudo as que estão relacionadas com a metodologia utilizada. A própria conceção das variáveis de estudo não permite obter resultados esclarecedores, visto que algumas estão relacionadas com aspetos do trabalho atual, outras com sensações ou interesses no geral. Ademais, a análise de variáveis comportamentais ou emocionais é sempre dúbia, devido à incapacidade de aferir, com um elevado grau de eficácia, a qualidade da resposta obtida, bem como a veracidade da mesma.

A temporalidade das emoções vivenciadas também é outro fator a ter em consideração. O grau de motivação extrínseca e intrínseca, por exemplo, respondido pelos inquiridos num determinado dia, poderá não ser o mesmo do dia seguinte (Li, 1999).

Perceber como melhor analisar a satisfação do trabalho, quais as suas principais variáveis afetivas e como perceberá-las e melhorá-las deveria, por ventura, fazer parte de investigações futuras. Não descartar, ainda assim, a variável referente à percepção de iniquidade, designada, neste estudo, como PJDCO, que poderá servir para, no futuro, entender a influência da justiça percebida no local de trabalho nas várias variáveis da literatura, referentes ao trabalho e às empresas.

Mais que tudo, deverá ser objetivo de investigação futura compreender o real impacto da compensação na satisfação do trabalho. Compreendendo a compensação e a

Impacto da Remuneração nos Jovens Trabalhadores

sua importância na satisfação dos trabalhadores, compreender o instrumento que é a remuneração variável e o seu impacto na qualidade do trabalho realizado por quem a auferir poderá auxiliar as empresas a tornar mais eficientes os seus pacotes remuneratórios. Por conseguinte, perceber também se este é, de facto, o instrumento mais motivador, comparando com recursos que possam aumentar a motivação intrínseca ou a equidade dentro da empresa, deverá também ser algo a considerar doravante.

Conclusão Geral

Os incentivos podem ser a essência da economia (Prendergast, 1999), mas está longe de estar comprovado que estes sejam a essência dos recursos humanos.

Foi objetivo desta dissertação explorar as preferências de um colaborador quanto ao tipo de remuneração preferido, bem como o impacto da remuneração, comparativamente a outras variáveis de motivação ou justiça, relativamente a indicadores de satisfação no trabalho. Estes resultados permitiram entender a preferência dos jovens trabalhadores e o destaque que dão a motivadores extrínsecos enquanto instrumentos aliciadores para estes.

Embora o impacto da motivação extrínseca não tenha sido o maior destaque para as duas variáveis de satisfação do trabalho, onde a motivação intrínseca brilhou como único preditor das duas variáveis estudadas. Todavia, é possível entrelaçar o impacto da motivação extrínseca na intenção de saída de um trabalhador com a sua preferência por remuneração fixa ou variável, entendendo que traços característicos referidos no primeiro estudo estarão mais correlacionadas com a intenção de saída. Este seria, entre outros, um possível estudo futuro que poderia auxiliar ainda mais as empresas a entender como podem, de forma eficaz, atrair e reter talento.

É importante referir que outras variáveis provenientes da satisfação no trabalho poderão ser, também elas, impactadas pela motivação extrínseca. Infelizmente não foi possível obter e analisar todas as variáveis que poderão influenciar a satisfação do trabalho, pelo que é provável que a intenção de saída não seja a única variável que é significativamente influenciada pela motivação extrínseca.

Tal como outras variáveis referentes à satisfação no trabalho poderão ser impactadas pela motivação extrínseca, também outras características poderão ter impacto na preferência por um determinado tipo de remuneração. É, por isso, importante também perceber quais as principais variáveis que permitam perceber a preferência por remuneração fixa ou variável.

No geral, será interessante perceber que traços da personalidade de um indivíduo têm um maior impacto no incremento de motivação extrínseca, e, por conseguinte, na satisfação do trabalho. É expectável que certos traços características possam influenciar a satisfação de um indivíduo pelo trabalho realizado (por exemplo, como analisado por

Judge *et al.* (2002), relativamente ao modelo de personalidade *Big Five*) possam, também eles, influenciar a preferência por um certo tipo de remuneração, num possível efeito de moderação ou mediação. Seria interessante, para investigações futuras, analisar essa relação e perceber o seu impacto na atração e retenção de talento jovem.

Referências Bibliográficas

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Akanbi, P. A. (2011). Influence of extrinsic and intrinsic motivation on employees' performance. Retrieved September, 18, 2016.
- Akintoye, I. R. (2000). The place of financial management in personnel psychology. In *A Paper Presented as Part of Personnel Psychology Guest Lecture Series*. Department of Guidance and Counselling, University of Ibadan, Nigeria.
- Alesina, A., & Angeletos, G. M. (2005). Fairness and redistribution. *American Economic Review*, 95(4), 960-980.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and Well-Being in two work settings 1. *Journal of applied social psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1988). Compensation and incentives: Practice vs. theory. *The journal of Finance*, 43(3), 593-616.
- Bakker, A. B., Petrou, P., & Tsaousis, I. (2012). Inequity in work and intimate relationships: A spillover–crossover model. *Anxiety, Stress & Coping*, 25(5), 491-506.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Demerouti, E., Janssen, P. P. M., Van der Hulst, R., & Brouwer, J. (2000). Using equity theory to examine the difference between burnout and depression. *Anxiety, Stress and Coping*, 13(3), 247-268.
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor–partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1562.
- Balkin, D. B., & Montemayor, E. F. (2000). Explaining team-based pay: A contingency perspective based on the organizational life cycle, team design, and organizational learning literatures. *Human Resource Management Review*, 10(3), 249-269.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ, 1986.
- Barling, J., & Beattie, R. (1983). Self-efficacy beliefs and sales performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5(1), 41-51.
- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115.
- Beer, M., Cannon, M. D., Baron, J. N., Dailey, P. R., Gerhart, B., Heneman III, H. G., ... & Locke, E. A. (2004). Promise and peril in implementing pay-for-performance. *Human*

Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 43(1), 3-48.

Belle, N., & Cantarelli, P. (2015). Monetary incentives, motivation, and job effort in the public sector: An experimental study with Italian government executives. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 99-123.

Bental, B., & Demougin, D. (2006). Incentive contracts and total factor productivity. *International Economic Review*, 47(3), 1033-1055.

Bernthal, P. R., & Wellins, R. S. (2001). Retaining talent: A benchmarking study. *HR Benchmark Group*, 2(3), 1-28.

Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press

Biswas, S., Varma, A., & Ramaswami, A. (2013). Linking distributive and procedural justice to employee engagement through social exchange: A field study in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1570-1587.

Blau, F.D., Kahn, L.M., 2017. The gender wage gap: extent, trends, and explanations. *J. Econ. Lit.* 55 (3), 789–865

Bretz Jr, R. D., & Judge, T. A. (1994). The role of human resource systems in job applicant decision processes. *Journal of Management*, 20(3), 531-551.

Breuer, W., Riesener, M., & Salzmann, A. J. (2014). Risk aversion vs. individualism: what drives risk taking in household finance?. *The European Journal of Finance*, 20(5), 446-462.

Burgess, S., Propper, C., Ratto, M., Kessler Scholder, S. V. H., & Tominey, E. (2010). Smarter Task Assignment or Greater Effort: the impact of incentives on team performance. *The Economic Journal*, 120(547), 968-989.

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel psychology*, 47(2), 317-348.

Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.

Card, D., Mas, A., Moretti, E., & Saez, E. (2012). Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction. *American Economic Review*, 102(6), 2981-3003.

Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189-203.

- Chang, W. J. A., Wang, Y. S., & Huang, T. C. (2013). Work design–related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational research methods*, 4(1), 62-83.
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Colella, A., Paetzold, R. L., Zardkoohi, A., & Wesson, M. J. (2007). Exposing pay secrecy. *Academy of Management Review*, 32(1), 55-71.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology*, 59(3), 501-528.
- Conlon, D. E., Porter, C. O., & Parks, J. M. (2004). The fairness of decision rules. *Journal of Management*, 30(3), 329-349.
- Crawshaw, J., Budhwar, P., & Davis, A. (Eds.). (2017). *Human resource management: strategic and international perspectives*. Sage.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.
- Csikszentmihalyi, M. (1982). *Beyond Boredom and Anxiety*. Jossey Bass
- Deci, E. L. (1972). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journal of personality and social psychology*, 22(1), 113.
- DeMatteo, J. S., Eby, L. T., & Sundstrom, E. (1998). Team-based rewards: Current empirical evidence. *Research in organizational behavior*, 20, 141-183.
- DeMatteo, J. S., Rush, M. C., Sundstrom, E., & Eby, L. T. (1997). Factors related to the successful implementation of team-based rewards. *ACA JOURNAL*, 6, 16-28.
- Devadass, R. (2011). Employees' motivation in organizations: an integrative literature review. In *Proceedings of the International Conference on Sociality and Economics Development* (Vol. 10). Singapore: IACSIT Press.

- Dohmen, T., & Falk, A. (2011). Performance pay and multidimensional sorting: Productivity, preferences, and gender. *American Economic Review*, *101*(2), 556-90.
- Durham, C. C., & Bartol, K. M. (2000). Pay for performance. *Handbook of principles of organizational behavior*, 150-165.
- Eriksson, T., & Villeval, M. C. (2008). Performance-pay, sorting and social motivation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *68*(2), 412-421.
- Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet research*, *15*(2), 195-219.
- Feldman, D. C., & Arnold, H. J. (1978). Position choice: Comparing the importance of organizational and job factors. *Journal of Applied Psychology*, *63*(6), 706.
- Fischer, R., & Smith, P. B. (2003). Reward allocation and culture: A meta-analysis. *Journal of cross-cultural psychology*, *34*(3), 251-268.
- Fryer, R. G. (2011). Teacher incentives and student achievement: Evidence from New York City public schools. *Working Paper Series*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Futrell, C. M., & Jenkins, O. C. (1978). Pay secrecy versus pay disclosure for salesmen: A longitudinal study. *Journal of Marketing Research*, *15*(2), 214-219.
- Grant, A. M., & Shin, J. Work Motivation: Directing, Energizing, and Maintaining Effort (and Research). In *The Oxford Handbook of Human Motivation*.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, *21*(2), 123-136.
- Guyton, G. P. (1999). A brief history of workers' compensation. *The Iowa orthopaedic journal*, *19*, 106.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, *26*(4), 331-362.
- Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of occupational and organizational psychology*, *87*(1), 102-137.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2014). Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, *24*(1), 41-52.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, *8*, 663-691.

Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1992). Employee compensation: Research and practice. In MD Dunnette & LM Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3: 481-569. Palo Alto.

Gerhart, B., & Rynes, S. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. SAGE publications.

Geurts, S. A., Schaufeli, W. B., & Rutte, C. G. (1999). Absenteeism, turnover intention and inequity in the employment relationship. *Work & Stress*, 13(3), 253-267.

Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of management review*, 12(3), 472-485.

Gomez-Mejia LR, Balkin DB. (1989). Effectiveness of individual and aggregate compensation strategies. *Industrial Relations*, 28, 431-445.

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.

Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1995). The employee turnover process. *Research in personnel and human resources management*, 13(3), 245-293.

Gupta, N., & Sharma, V. (2016). Exploring employee engagement—a way to better business performance. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 45S-63S.

Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1-4.

Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voelpel, S. C. (2017). How leaders affect followers' work engagement and performance: Integrating leader-member exchange and crossover theory. *British Journal of Management*, 28(2), 299-314.

Halbesleben, J. R., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242-256.

Harrison, D. A., Virick, M., & William, S. (1996). Working without a net: Time, performance, and turnover under maximally contingent rewards. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 331.

Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The journal of social psychology*, 137(6), 677-689.

Heneman, R. L. (1992). *Merit pay: Linking pay increases to performance ratings*. Addison-Wesley/Addison Wesley Longman.

Hill, P. L., Cheung, F., Kube, A., & Burrow, A. L. (2019). Life engagement is associated with higher GDP among societies. *Journal of Research in Personality*, 78, 210-214.

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
- Holt, C. A., & Laury, S. K. (2002). Risk aversion and incentive effects. *American economic review*, 92(5), 1644-1655.
- Houkes, I., Janssen, P. P., de Jonge, J., & Bakker, A. B. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 76(4), 427-450
- Huang, Y. H., Lee, J., McFadden, A. C., Murphy, L. A., Robertson, M. M., Cheung, J. H., & Zohar, D. (2016). Beyond safety outcomes: An investigation of the impact of safety climate on job satisfaction, employee engagement and turnover using social exchange theory as the theoretical framework. *Applied ergonomics*, 55, 248-257.
- Hunthausen, J. M., Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & Hammer, L. B. (2003). A field study of frame-of-reference effects on personality test validity. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 545.
- Hyde, J. S., Bigler, R. S., Joel, D., Tate, C. C., & van Anders, S. M. (2019). The future of sex and gender in psychology: Five challenges to the gender binary. *American Psychologist*, 74(2), 171.
- Ingraham, P. W. (1993). Of pigs in pokes and policy diffusion: Another look at pay-for-performance. *Public Administration Review*, 348-356.
- Janssen, P. P., De Jonge, J., & Bakker, A. B. (1999). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: a study among nurses. *Journal of advanced nursing*, 29(6), 1360-1369.
- Jones, D. C., Kalmi, P., & Kauhanen, A. (2010). Teams, incentive pay, and productive efficiency: evidence from a food-processing plant. *ILR Review*, 63(4), 606-626.
- Jones, D. C., Kalmi, P., & Mäkinen, M. (2010). The productivity effects of stock option schemes: evidence from Finnish panel data. *Journal of Productivity Analysis*, 33(1), 67-80.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(3), 530.
- Jung, S., & Vranceanu, R. (2019). Competitive compensation and subjective well-being: The effect of culture and gender. *Journal of Economic Psychology*, 70, 90-108.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power, and conflict. *Academy of management Review*, 16(2), 416-441.
- Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2003). Engaging Talent Create a culture that engages talent. *Executive Excellence*, 20(8), 11-11.

- Kepes, S., Delery, J., & Gupta, N. (2009). Contingencies in the effects of pay range on organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 62(3), 497-531.
- Khan, A., Khan, I., & Zakir, Z. (2017). Relationship between Employees Motivation and Turnover Intention: Empirical Study of Traffic Police of District Charsadda. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 2(02), 113-127.
- Koffarnus, M. N., DeFulio, A., Sigurdsson, S. O., & Silverman, K. (2013). Performance pay improves engagement, progress, and satisfaction in computer-based job skills training of low-income adults. *Journal of applied behavior analysis*, 46(2), 395-406.
- Koffarnus, M. N., Wong, C. J., Fingerhood, M., Svikis, D. S., Bigelow, G. E., & Silverman, K. (2013). Monetary incentives to reinforce engagement and achievement in a job-skills training program for homeless, unemployed adults. *Journal of applied behavior analysis*, 46(3), 582-591.
- Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W. B., & Hoonakker, P. (2009). Work engagement and burnout: Testing the robustness of the Job Demands-Resources model. *The Journal of Positive Psychology*, 4(3), 243-255.
- Kovner, C. T., Brewer, C. S., Fatehi, F., & Jun, J. (2014). What does nurse turnover rate mean and what is the rate?. *Policy, Politics, & Nursing Practice*, 15(3-4), 64-71.
- Kruse, D. L. (1993). *Does profit sharing affect productivity?* (No. w4542). National Bureau of Economic Research.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee engagement: A literature review.
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagne, M., Dysvik, A., & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 40(5), 667-680.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2003). *When generations collide: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work*. New York, NY: HarperBusiness.
- Lazear, E. P. (2000). Performance pay and productivity. *American Economic Review*, 90(5), 1346-1361.
- Lemieux, T., & D. Parent (2009). Performance Pay and Wage Inequality, *Quarterly Journal of Economics*, 124(1), 1-49.
- Leventhal, G. S., Allen, J., & Kemelgor, B. (1969). Reducing inequity by reallocating rewards. *Psychonomic Science*, 14(6), 295-296.

- Li, F. (1999). The exercise motivation scale: Its multifaceted structure and construct validity. *Journal of applied sport psychology*, 11(1), 97-115.
- Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N., & Denny, A. T. (1980). The relative effectiveness of four methods of motivating employee performance. *Changes in working life*, 363(1), 388.
- Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C., & Bobko, P. (1984). Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of applied psychology*, 69(2), 241.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 1(1), 1-12.
- Maltarich, M. A., Nyberg, A. J., Reilly, G., Abdulsalam, D. D., & Martin, M. (2017). Pay-for-performance, sometimes: An interdisciplinary approach to integrating economic rationality with psychological emotion to predict individual performance. *Academy of Management Journal*, 60(6), 2155-2174.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory* (Vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Masvaure, P., Ruggunan, S., & Maharaj, A. (2014). Work engagement, intrinsic motivation and job satisfaction among employees of a diamond mining company in Zimbabwe. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 6(6), 488.
- McClurg, L. N. (2001). Team rewards: how far have we come?. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 40(1), 73-86.
- Meriac, J. P., Thomas, A. L., & Milunski, M. (2015). Work ethic as a predictor of task persistence and intensity. *Learning and Individual Differences*, 37, 249-254.
- Merriman, K. K. (2009). On the folly of rewarding team performance, while hoping for teamwork. *Compensation & Benefits Review*, 41(1), 61-66.
- Miceli, M. P., & Lane M. C. (1991). Antecedents of pay satisfaction: A review and extension. *In Ferris GR, Rowland KM (Eds.), Research in personnel and human resource management*.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Milkovich, C. (2017). *Compensation* (Vol. 12). New York: McGraw-Hill.

- Morand, D. A., & Merriman, K. K. (2012). "Equality theory" as a counterbalance to equity theory in human resource management. *Journal of Business Ethics*, *111*(1), 133-144.
- Muehlenhard, C. L., & Peterson, Z. D. (2011). Distinguishing between sex and gender: History, current conceptualizations, and implications. *Sex Roles*, *64*(11-12), 791-803.
- Muralidharan, K., & Sundararaman, V. (2011). Teacher performance pay: Experimental evidence from India. *Journal of political Economy*, *119*(1), 39-77.
- Nemoto, T., & Beglar, D. (2014). Likert-scale questionnaires. In *JALT 2013 Conference Proceedings* (pp. 1-8).
- Niederle, M., & Vesterlund, L. (2007). Do women shy away from competition? Do men compete too much?. *The quarterly journal of economics*, *122*(3), 1067-1101.
- Nyberg, A. (2010). Retaining your high performers: Moderators of the performance–job satisfaction–voluntary turnover relationship. *Journal of applied psychology*, *95*(3), 440.
- Oliver, R. (1974). Expectancy is the probability that the individual assigns to work effort being followed by a given level of achieved task performance. Expectancy Theory Predictions of Salesmen's Performance. *Journal of Marketing Research*, *11*, 243-253.
- Olson, K. R., Key, A. C., & Eaton, N. R. (2015). Gender cognition in transgender children. *Psychological Science*, *26*(4), 467-474.
- Oyer, P. (2004). Why do firms use incentives that have no incentive effects?. *The Journal of Finance*, *59*(4), 1619-1650.
- Özçelik, G. (2015). Engagement and retention of the millennial generation in the workplace through internal branding. *International Journal of Business and Management*, *10*(3), 99.
- Park, S. (2018). Pay for Performance in Modern Compensation Practices. *Compensation & Benefits Review*, 0886368718821006.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, *59*(5), 603.
- Pregolato, M., Bussin, M. H., & Schlechter, A. F. (2017). Total rewards that retain: A study of demographic preferences. *SA Journal of Human Resource Management*, *15*(1), 1-10.
- Prendergast, C. (1999). The provision of incentives in firms. *Journal of economic literature*, *37*(1), 7-63.
- Pritchard, R., & Ashwood, E. (2008). *Managing motivation: A manager's guide to diagnosing and improving motivation*. Routledge.

- Pritchard, R. D., & DiazGranados, D. (2008). Motivation and performance management. *Performance management systems: A global perspective*, 40-54.
- Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228-241.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Report-Institute for Employment Studies*.
- Ryan, A. (1993). Justice. *Oxford, England: Oxford University Press*
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 381-394.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Sansone, C., & Harackiewicz, J. M. (Eds.). (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance*. Elsevier.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement?. In *Employee engagement in theory and practice* (pp. 29-49). Routledge.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.

- Scholz, U., Doña, B. G., Sud, S., & Schwarzer, R. (2002). Is general self-efficacy a universal construct? Psychometric findings from 25 countries. *European journal of psychological assessment*, 18(3), 242.
- Schulz, R. M., Bigoness, W. J., & Gagnon, J. P. (1987). Determinants of turnover intentions among retail pharmacists. *Journal of Retailing*, 63(1), 89-98.
- Schuster, J. R., & Zingheim, P. K. (1996). *The new pay: Linking employee and organizational performance*. Jossey-Bass.
- Semeijn, J., Boone, C., Van der Velden, R., & van Witteloostuijn, A. (2005). Graduates' personality characteristics and labor market entry an empirical study among Dutch economics graduates. *Economics of Education Review*, 24(1), 67-83.
- Sesil, J. C., Kroumova, M. A., Kruse, D. L., & Blasi, J. R. (2000). Broad-based employee stock options in The US: Do they impact company performance?. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2000, No. 1, pp. G1-G6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., & Vellella, R. F. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1016-1033.
- Shernoff, D. J., Csikszentmihalyi, M., Schneider, B., & Shernoff, E. S. (2014). Student engagement in high school classrooms from the perspective of flow theory. In *Applications of flow in human development and education* (pp. 475-494). Springer, Dordrecht.
- Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés: le rôle de la justice. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 60(2), 296-319.
- Sinclair, A. L. (2003). The effects of justice and cooperation on team effectiveness. *Small Group Research*, 34(1), 74-100.
- Singh, R. (2016). The impact of intrinsic and extrinsic motivators on employee engagement in information organizations. *Journal of Education for Library and Information Science*, 57(2), 197-206.
- Sjöberg, A., & Sverke, M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41(3), 247-252.
- 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(2), 304-324.

Smit, W., Stanz, K., & Bussin, M. (2015). Retention preferences and the relationship between total rewards, perceived organisational support and perceived supervisor support. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-13.

Spink, L. (2000). Team rewards and incentives: Lessons from the literature. *Tips & Tools Series: Collaborative Alliances*, (3).

Springer, M. G., Pane, J. F., Le, V. N., McCaffrey, D. F., Burns, S. F., Hamilton, L. S., & Stecher, B. (2012). Team pay for performance: Experimental evidence from the round rock pilot project on team incentives. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 34(4), 367-390.

Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.

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.

Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of leadership & organizational studies*, 21(1), 71-82.

Sweeney, P. D. (1990). Distributive justice and pay satisfaction: A field test of an equity theory prediction. *Journal of Business and Psychology*, 4(3), 329-341.

Taris, T. W., Horn, J. E. V., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2004). Inequity, burnout and psychological withdrawal among teachers: A dynamic exchange model. *Anxiety, Stress & Coping*, 17(1), 103-122.

Taylor, S. G., Kluemper, D. H., & Sauley, K. S. (2009). Equity sensitivity revisited: Contrasting unidimensional and multidimensional approaches. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 299-314.

Taylor, M. S., Locke, E. A., Lee, C., & Gist, M. E. (1984). Type A behavior and faculty research productivity: What are the mechanisms?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(3), 402-418.

Telly, C. S., French, W. L., & Scott, W. G. (1971). The relationship of inequity to turnover among hourly workers. *Administrative Science Quarterly*, 16(2).

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.

Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic motivation at work: What really drives employee engagement*. Berrett-Koehler Publishers.

- Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 237-246.
- Toren, O., Zelker, R., & Porat, N. (2012). Preferences of Israeli nursing students in choosing their future workplace. *Journal of Nursing Management*, 20(1), 45-55.
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106-112.
- Trank, C. Q., Rynes, S. L., & Bretz, R. D. (2002). Attracting applicants in the war for talent: Differences in work preferences among high achievers. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 331-345.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453-458.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- Unger, R. K. (1979). Toward a redefinition of sex and gender. *American Psychologist*, 34(11), 1085.
- Van Herpen, M., Van Praag, M., & Cools, K. (2005). The effects of performance measurement and compensation on motivation: An empirical study. *De Economist*, 153(3), 303-329.
- Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study. *Journal of Business and psychology*, 22(3), 275-286.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Walster, E., Walster, G. W., & Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and research*.
- Welbourne, T. M., & Mejia, L. R. G. (1995). Gainsharing: A critical review and a future research agenda. *Journal of management*, 21(3), 559-609.
- Wiersma, U. J. (1992). The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(2), 101-114.
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 392.
- Wofford, J. C., Goodwin, V. L., & Premack, S. (1992). Meta-analysis of the antecedents of personal goal level and of the antecedents and consequences of goal commitment. *Journal of Management*, 18, 595-615.

Wong, I. A., Wan, Y. K. P., & Gao, J. H. (2017). How to attract and retain Generation Y employees? An exploration of career choice and the meaning of work. *Tourism Management Perspectives*, 23, 140-150.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.

Yellen, J. (1995). Efficiency wage models of unemployment. *Essential readings in economics* (pp. 280-289). Palgrave, London.

Anexos

Anexo 1 – Questionário

1. Indique a sua preferência relativamente aos esquemas de remunerações abaixo apresentados.

Utilize uma escala de 1 a 7, onde 1 representa a preferência máxima pelo esquema A (Esquema remuneratório apresentado no lado esquerdo) e 7 representa a preferência máxima pelo esquema B (Esquema remuneratório apresentado no lado direito).

NOTA:

Remuneração Fixa: Remuneração constante auferida no final do mês. O valor em questão é fixo e não é alterado de mês em mês.

Remuneração Variável: Intervalo de remuneração que é possível auferir no final do mês, que está associado, normalmente, ao desempenho de um indivíduo, de uma equipa ou de toda a organização. Quanto melhor o desempenho de um indivíduo, melhor deverá ser, em princípio, a remuneração variável auferida no final do mês. **O intervalo de valores apresentado no esquema apresenta o valor máximo e o valor mínimo possível de auferir nesse mês, de acordo com o possível desempenho de cada indivíduo.**

	1	2	3	4	5	6	7	
1400€ de Remuneração Fixa e entre 400€ a 1000€ de Remuneração Variável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2000€ de Remuneração Fixa

2. .

	1	2	3	4	5	6	7	
1600€ de Remuneração Fixa e entre 300€ a 600€ de Remuneração Variável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	2000€ de Remuneração Fixa

3. .

	1	2	3	4	5	6	7	
1400€ de Remuneração Fixa e entre 400€ a 1000€ de Remuneração Variável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1800€ de Remuneração Fixa e entre 100€ a 300€ de Remuneração Variável

4. .

	1	2	3	4	5	6	7	
1600€ de Remuneração Fixa e entre 300€ a 600€ de Remuneração Variável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1800€ de Remuneração Fixa e entre 100€ a 300€ de Remuneração Variável

5. Por favor responda de 1 a 7 de acordo com o quanto se identifica com as seguintes afirmações:

1 - Discordo
Completamente

4 - Não Concordo
nem Discordo

7 - Concordo
Completamente

Prefiro ter um rendimento com um bom salário fixo do que um rendimento com um bom prémio por desempenho mais elevado

Prefiro ter um trabalho em que o meu desempenho individual tenha pouco impacto no rendimento auferido no final do mês

Não gosto muito de trabalhos em que, quanto mais eu produzo, mais eu recebo

6. Por favor responda de 1 a 7 de acordo com o quanto se identifica com as seguintes afirmações:

1 - Discordo
Completamente

4 - Não Concordo
nem Discordo

7 - Concordo
Completamente

1. Eu serei capaz de conseguir alcançar a maior parte dos objetivos que tracei para mim próprio.

2. Quando estou a enfrentar tarefas difíceis, tenho a certeza que consigo realizá-las.

3. No geral, eu penso que consigo obter resultados que são importantes para mim.

4. Eu acredito que consigo ter sucesso em qualquer tarefa que me concentre em

realizar.

5. Eu serei capaz de ultrapassar, com sucesso, vários desafios.

6. Eu estou confiante de que posso realizar de forma eficaz múltiplas tarefas.

7. Comparado com outras pessoas, eu consigo realizar muito bem a maior parte das tarefas.

8. Mesmo quando as coisas são difíceis, eu consigo desempenhar a minha tarefa de forma bastante eficaz.

7. Por favor responda de 1 a 7 de acordo com o quanto se identifica com as seguintes afirmações:

	1 - Discordo Completamente	4 - Não Concordo nem Discordo	7 - Concordo Completamente
1. O modo como a minha vida se desenrola depende de mim.			
2. Comparado com outras pessoas, eu ainda não alcancei o que acredito merecer.			
3. O que uma pessoa alcança na vida está acima de qualquer questão de destino ou sorte.			
4. Se uma pessoa é socialmente ou politicamente ativa, ele/ela pode ter um efeito na forma como se relaciona com a sociedade.			
5. Eu tenho frequentemente a sensação de que			

outras
pessoas
têm uma
influência
controladora
sobre a
minha
vida.

6. Uma
pessoa
tem de
trabalhar
de modo
a ter
sucesso
na vida.

7. Se eu
for ao
encontro
das
dificuldades,
eu
normalmente
duvido
das
minhas
próprias
capacidades
de
suceder.

8. As
oportunidades
que eu
tenho na
vida são
determinadas
por
condições
sociais.

9.
Capacidades
inatas são
mais
importantes
que
qualquer
esforço
que uma
pessoa
possa
dedicar a
uma
tarefa.

10. Eu
tenho
pouco
controlo
sobre as
coisas
que
acontecem
na minha
vida.

8. Por favor responda de 1 a 7 de acordo com o quanto se identifica com as seguintes afirmações:

1 - Discordo
Completamente

4 - Não Concordo
nem Discordo

7 - Concordo
Completamente

1. Eu não
me sinto
confiante
em
arriscar.

2. Eu
prefiro
situações
que tenho
resultados
previsíveis.

3. Antes
de tomar
uma
decisão,
eu gosto
de ter a
certeza
absoluta
do que
vai
acontecer.

4. Eu
evito
situações
que tenho
resultados
incertos.

5. Eu
sinto-me

confortável em improvisar em novas situações.

6. Sinto-me nervoso/a quando tenho de tomar decisões em situações pouco claras.

(untitled)

9. Por favor, refira os 3 benefícios tangíveis que considera mais importante para si.

- Plano de Pensões** - Permite aos indivíduos, que trabalharam durante a vida inteira, usufruir de um rendimento.
- Seguro de Saúde** - Visa proporcionar proteção aos trabalhadores e familiares em caso de emergência médica. Permite minimizar o dinheiro que o mesmo gasta em despesas médicas.
- Assistência Familiar** - Consiste em todo o apoio realizado às crianças e idosos, nomeadamente aos filhos e pais dos colaboradores, seja em creches, lares, entre outros. Ajuda a fornecer auxílio físico, emocional ou financeiro.
- Descontos oferecidos pela Organização** - Estes descontos representam produtos ou serviços que são oferecidos pela organização aos trabalhadores com um desconto favorável e apreciado pelos mesmos.
- Subscrições** - Representam a participação em ginásios e clubes desportivos, revistas, aplicações, entre outras.
- Viatura da Empresa** - Consiste na atribuição de um veículo a um colaborador da empresa e o pagamento de todos os seus encargos.
- Telemóveis e Computadores** - Consiste na atribuição de um telemóvel ou computador a um colaborador da empresa para fins laborais.

10. Por favor, refira os 3 benefícios intangíveis que considera mais importante para si.

- Aprendizagem e Desenvolvimento** - Os empregadores podem oferecer programas de formação e desenvolvimento de diversas áreas, tais como, gestão e liderança, desenvolvimento de liderança em equipa, formação noutras qualificações, aconselhamento e *coaching*.
- Equilíbrio Vida/Trabalho** - É o equilíbrio de tempo despendido entre o trabalho e a vida pessoal do trabalhador.
- Reconhecimento** - Refere-se à atribuição de uma apreciação imediata e positiva. Passa também por ações de promoção, a participação num projeto bastante importante, o alargamento das suas funções, entre outras formas de símbolos de estatuto ou de estima.
- Trabalho Desafiante** - O empregador atribui ao trabalhador novos projetos, novas resoluções de problemas, dinamizando assim as tarefas do mesmo.
- Segurança** - Refere-se a estabilidade contratual. O empregador mostra segurança no posto de trabalho em relação ao futuro.
- Valores e Comportamentos Organizacionais** - Refere-se à preocupação da organização em ter atitudes positivas em relação às suas políticas de Recursos Humanos, aos níveis da satisfação, motivação e compromisso dos seus colaboradores.
- Liberdade e Autonomia** - Retrata um ambiente de liberdade entre os trabalhadores e que estes estejam envolvidos ao pormenor nas suas funções.
- Ambiente de trabalho** - Representa as condições em que o trabalhador está inserido, tais como, escritórios agradáveis e espaçosos, e outras áreas laborais bem projetadas e organizadas.

11. Por favor, dos seguintes benefícios tangíveis e intangíveis refira os 3 que considera mais importante para si.

- Aprendizagem e Desenvolvimento** - Os empregadores podem oferecer programas de formação e desenvolvimento de diversas áreas, tais como, gestão e liderança, desenvolvimento de liderança em equipa, formação noutras qualificações, aconselhamento e *coaching*.
- Assistência Familiar** - Consiste em todo o apoio realizado às crianças e idosos, nomeadamente aos filhos e pais dos colaboradores, seja em creches, lares, entre outros. Ajuda a fornecer auxílio físico, emocional ou financeiro.
- Equilíbrio Vida/Trabalho** - É o equilíbrio de tempo despendido entre o trabalho e a vida pessoal do trabalhador.
- Reconhecimento** - Refere-se à atribuição de uma apreciação imediata e positiva. Passa também por ações de promoção, a participação num projeto bastante importante, o alargamento das suas funções, entre outras formas de símbolos de estatuto ou de estima.
- Trabalho Desafiante** - O empregador atribui ao trabalhador novos projetos, novas resoluções de problemas, dinamizando assim as tarefas do mesmo.
- Plano de Pensões** - Permite aos indivíduos, que trabalharam durante a vida inteira, usufruir de um rendimento.
- Segurança** - Refere-se a estabilidade contratual. O empregador mostra segurança no posto de trabalho em relação ao futuro.
- Liberdade e Autonomia** - Retrata um ambiente de liberdade entre os trabalhadores e que estes estejam envolvidos ao pormenor nas suas funções.
- Valores e Comportamentos Organizacionais** - Refere-se à preocupação da organização em ter atitudes positivas em relação às suas políticas de Recursos Humanos, aos níveis da satisfação, motivação e compromisso dos seus colaboradores.
- Seguro de Saúde** - Visa proporcionar proteção aos trabalhadores e familiares em caso de emergência médica. Permite minimizar o dinheiro que o mesmo gasta em despesas médicas.
- Ambiente de Trabalho** - Representa as condições em que o trabalhador está inserido, tais como, escritórios agradáveis e espaçosos, e outras áreas laborais bem projetadas e organizadas.

12. Indique a sua preferência relativamente aos conjuntos de dois pacotes de benefícios abaixo apresentados.

Utilize uma escala de 1 a 7, onde 1 representa a preferência máxima pelo pacote A (Pacote de benefícios que está apresentado no lado esquerdo) e 7 representa a preferência máxima pelo pacote B (pacote de benefícios que está apresentado no lado direito).

Note que o Pacote A apenas apresenta dois benefícios, enquanto que o Pacote B apresenta 3 benefícios.

	1	2	3	4	5	6	7	
Descontos em Produtos, Restaurantes e Viagens+..... Subscrição Ginásio, Telecomunicações e uma App (Spotify ou Netflix)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Descontos em Produtos+..... Subscrição Ginásio+..... Seguro de Saúde 80% Cobertura de despesas

13. .

	1	2	3	4	5	6	7	
Subscrição em Ginásio, Telecomunicações e uma App(Spotify ou Netflix)+..... Seguro de Saúde 80% Cobertura das despesas, medicamentos e abrange família direta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Descontos em Produtos+..... Subscrição Ginásio+..... Seguro de Saúde 80% Cobertura das despesas

14. .

	1	2	3	4	5	6	7	
Subscrição Ginásio, Telecomunicações e uma App(Spotify ou Netflix)+.....								Descontos em Produtos+.....
Seguro de Saúde 80% Cobertura das despesas, medicamentos e abrange família direta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Assistência Familiar (Inclui creches da Organização ou participação em 40% de creches)+.....
								Seguro de Saúde 80% Cobertura das despesas

15. .

	1	2	3	4	5	6	7	
Descontos em Produtos, Restaurantes e Viagens+.....								Descontos em Produtos+.....
Seguro de Saúde 80% Cobertura das despesas, medicamentos e abrange família direta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Seguro de Saúde 80% Cobertura das despesas+.....
								Assistência Familiar (Inclui creches da Organização ou participação em 40% de creches)

16. .

	1	2	3	4	5	6	7	
Subscrição Ginásio, Telecomunicações e uma App (Spotify ou Netflix)+.....								Descontos em Produtos+.....
Seguro de Saúde 80% Cobertura das despesas, medicamentos e abrange família direta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Subscrição Ginásio+.....
								Seguro de Saúde 80% Cobertura das despesas

(untitled)

17. Por favor, indique a sua preferência relativamente ao pacote de benefícios e o seu valor monetário equivalente.

No esquema seguinte, do seu lado esquerdo tem um pacote de benefícios onde inclui uma subscrição num ginásio e um seguro de saúde, no seu lado direito é apresentado o dinheiro equivalente ao pacote de benefícios.

Pretende-se que utilize a escala de 1 a 7 para definir a preferência entre os dois pacotes. Se tiver preferência máxima pelos dois benefícios escolha o numero 1, por outro lado, se tiver preferência máxima pelo dinheiro apresentado, escolha o numero 7.

	1	2	3	4	5	6	7	
Subscrição Ginásio+.....								275 euros por mês
Seguro de Saúde 80% Cobertura das despesas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

18. .

1 2 3 4 5 6 7

Subscrição
Ginásio

.....+.....

Seguro de
Saúde 80%
Cobertura das
despesas,
medicamentos,
e abrange
familiares
diretos

475
euros
por
mês

19. .

1 2 3 4 5 6 7

Subscrição
Ginásio,
Telecomunicação
e uma
App(Spotify ou
Netflix)

.....+.....

Seguro de Saúde
80% Cobertura
das despesas

350
euros
por
mês

20. .

	1	2	3	4	5	6	7	
Subscrição Ginásio, Telecomunicação e uma App(Spotify ou Netflix)+.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	550 euros por mês
Seguro de Saúde 80% Cobertura das despesas, medicamentos e abrange familiares diretos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

(untitled)

21. Nesta parte do questionário, gostaríamos de conhecer como é remunerado a nível variável.

Como é atribuída a sua remuneração variável?

- Individualmente (valor atribuído com base no desempenho individual do colaborador)
- Coletivamente (valor atribuído com base no desempenho da equipa, departamento, núcleo ou da própria organização num todo)
- Misto (parte individual e parte coletiva)
- Não recebo remuneração variável
- Não sei / Não quero responder

23. Por favor responda de 1 a 7 de acordo com o quanto se identifica com as seguintes afirmações:

1 - Discordo
Completamente

4 - Não Concordo
nem Discordo

7 - Concordo
Completamente

1. Eu não consigo realizar as minhas tarefas sem ter informações ou materiais de outros colegas da minha equipa.

2. Alguns membros da minha equipa dependem de mim para obter informações ou materiais necessários para o desempenho das suas tarefas.

3. Dentro da minha equipa, os trabalhos realizados pelos vários membros da equipa estão relacionados entre si.

24. Por favor responda de 1 a 7 de acordo com o quanto se identifica com as seguintes

afirmações:

1 - Discordo
Completamente

4 - Não Concordo
nem Discordo

7 - Concordo
Completamente

1: Na
minha
opinião,
as
pessoas
que têm
um
melhor
desempenho,
devem
receber
mais
dinheiro

2. Eu
acredito
que os
colaboradores
que
apresentem
um
trabalho
de maior
qualidade,
devem
ser
melhor
recompensados

3. Eu
acredito
que todos
os
colaboradores,
com a
mesma
função,
devem
receber o
mesmo

4. Na
minha
opinião,
todos os
colaboradores,
com a
mesma
função,
devem
ser

tratados
da
mesma
forma

25. Por favor responda de 1 a 7 de acordo com o quanto se identifica com as seguintes afirmações:

1 - Discordo
Completamente

4 - Não Concordo
nem Discordo

7 - Concordo
Completamente

1: Se for
suposto
eu
colocar
algum
esforço
extra no
meu
trabalho,
eu
preciso
de
receber
algum
pagamento
extra para
tal.

2. É
importante
para mim
que eu
tenha um
incentivo
externo
para o
qual eu
tenha de
me
esforçar
de modo
a realizar
um bom
trabalho.

3.
Incentivos
externos

como
bónus e
provisões
são
essenciais
para
definir o
esforço
que eu
colocarei
numa
tarefa.

4. Se me
oferecerem
um
melhor
rendimento,
trabalharei
melhor.

5. O meu
trabalho
tem
significado

6. Eu
gosto das
tarefas
que
realizo no
meu
trabalho

7. As
tarefas
que eu
realizo no
meu
trabalho
compelem-
me a
trabalhar
mais
arduamente

8. O meu
trabalho é
muito
empolgante

26. *Por favor responda de 1 a 7 de acordo com o quanto se identifica com as seguintes afirmações:*

1 - Nunca

4 - Ocasionalmente

7 - Sempre

1. No meu trabalho, sinto-me repleto de energia

2. No trabalho, sinto-me com força e vigor

3. Estou entusiasmado com meu trabalho

4. O meu trabalho inspira-me

5. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar

6. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente

7. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo

8. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço

9. "Deixo-me levar" pelo meu trabalho

27. Por favor responda de 1 a 7 de acordo com o quanto se identifica com as seguintes afirmações:

1 - Discordo Completamente

4 - Não Concordo nem Discordo

7 - Concordo Completamente

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, eu escolheria trabalhar noutra organização.

28. Recebe algum tipo de benefícios tangíveis?

- Sim
- Não

29. **Se sim**, quais dos seguintes benefícios tangíveis é que auferes no seu emprego?

- Piano de Pensões** - Permite aos indivíduos, que trabalharam durante a vida inteira, usufruir de um rendimento.
- Seguro de Saúde** - Visa proporcionar proteção aos trabalhadores e familiares em caso de emergência médica. Permite minimizar o dinheiro que o mesmo gasta em despesas médicas.
- Seguro de Vida** - Visa garantir um certo rendimento ao indivíduo em caso de morte ou invalidez.
- Assistência Familiar** - Consiste em todo o apoio realizado às crianças e idosos, nomeadamente aos filhos e pais dos colaboradores, seja em creches, lares, entre outros. Ajuda a fornecer auxílio físico, emocional ou financeiro
- Descontos oferecidos pela Organização** - Estes descontos representam produtos ou serviços que são oferecidos pela organização aos trabalhadores com um desconto favorável e apreciado pelos mesmos.
- Subscrições** - Representam a participação em ginásios e clubes desportivos, revistas, aplicações, entre outras.
- Viatura da Empresa** - Consiste na atribuição de um veículo a um colaborador da empresa e o pagamento de todos os seus encargos
- Telemóveis e Computadores** - Consiste na atribuição de um telemóvel ou computador a um colaborador da empresa para fins laborais.
- Outro. Qual?

30. **Se aufero do benefício do Seguro de Saúde**, indique-nos de qual das seguintes condições utilizadas anteriormente no inquérito é que se aproximam mais do mesmo.

- Seguro de Saúde 80% Cobertura Base**- [Cobre 80% das despesas hospitalares]
- Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras**- [Cobre 80% das despesas hospitalares, acrescido de tratamentos de estomatologia e comparticipação de medicamentos]
- Seguro de Saúde 80% Cobertura Base + Extras + Complemento Família**- [Cobre 80% das despesas hospitalares, tratamentos de estomatologia e comparticipação de medicamentos, e abrange familiares diretos]

31. **Se aufero do benefício da Assistência Familiar**, indique-nos de qual das seguintes condições utilizadas anteriormente no inquérito é que se aproximam mais do mesmo.

- Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico**- [Inclui creches]
- Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra-Horários**- [Inclui creches, acrescido de uma flexibilidade no horário]
- Assistência Familiar com Apoio aos Filhos Básico + Extra-Horário + Apoio a Familiares Diretos**- [Inclui creches, acrescido de uma flexibilidade no horário, onde abrange os familiares diretos]

32. **Se aufero do benefício dos Descontos oferecidos pela Organização**, indique-nos de qual das seguintes condições utilizadas anteriormente no inquérito é que se aproximam mais do mesmo.

- Descontos Tipo 1**- [Descontos de 20%/30% em produtos e serviços]
- Descontos Tipo 2**- [Descontos de 20%/30% em produtos e serviços ao gosto do trabalhador, e descontos em restaurantes]
- Descontos Tipo 3**- [Descontos de 20%/30% em produtos e serviços ao gosto do trabalhador, descontos em restaurantes, acrescido de descontos em viagens]

33. **Se aufero do benefício das Subscrições**, indique-nos de qual das seguintes condições utilizadas anteriormente no inquérito é que se aproximam mais do mesmo.

- Subscrições Gama Básica**- [Subscrição em Ginásios]
- Subscrições Gama Intermédia**- [Subscrição em Ginásios e Telecomunicações]
- Subscrições Gama Alta**- [Subscrição em Ginásios, Telecomunicações e uma Aplicação (Spotify ou Netflix)]

34. *Por favor responda de 1 a 7 de acordo com o quanto se identifica com as seguintes afirmações, relativas ao seu local de trabalho:*

1 - Muito Pouco Satisfatório

4 - Mais ou menos Satisfatório

7 - Muito Satisfatório

As oportunidades de Aprendizagem e Desenvolvimento que tem tido são:

O Equilíbrio

entre o
trabalho e
a vida
pessoal é:

O
Reconhecimento
que tem
tido pelo
seu
trabalho
é:

O
Trabalho
que
executa é
dinâmico
e
desafiante:

A
Segurança
no seu
local de
trabalho
é:

A
Liberdade
e
Autonomia
que tem
quando
executa
as suas
funções
são:

Os
Valores e
Comportamentos
da
Organização
são:

O
Ambiente
de
Trabalho
da sua
organização
é:

35. Por favor responda acordo com o quanto se identifica com as seguintes afirmações:

	Existe pouca diferença	Existe uma diferença pouco elevada	Existe uma diferença muito elevada	Existe uma diferença excessivamente elevada	Não faço qualquer ideia sobre as diferenças existentes
1. Comparando a minha remuneração total anual (fixa, variável e benefícios) com a maior parte dos meus colegas que exercem funções idênticas considero que:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Comparando a minha remuneração total anual (fixa, variável e benefícios) com os colegas que exercem as funções menos qualificadas na empresa considero que:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Comparando a minha remuneração total anual (fixa, variável e benefícios) com os da minha chefia direta considero que:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Comparando a minha remuneração total anual (fixa, variável e	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

benefícios) com os da **chefias de topo** considero que:

36. Por favor responda de acordo com o quanto se identifica com as seguintes afirmações:

	Estas diferenças são justificáveis,	Estas diferenças são mais ou menos justificáveis,	Estas diferenças são pouco justificáveis,	Estas diferenças não são justificáveis
1. Comparando a minha remuneração total anual (fixa, variável e benefícios) com a maior parte dos meus colegas que exercem funções idênticas considero que:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Comparando a minha remuneração total anual (fixa, variável e benefícios) com os colegas que exercem as funções menos qualificadas na empresa considero que:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Comparando a minha remuneração total anual (fixa, variável e benefícios) com os da minha chefia direta considero que:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Comparando a minha remuneração total anual (fixa, variável e benefícios) com os da chefias de topo considero que:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Está quase!

Pedimos só que nos indicasse alguns dados seus.

Sexo

- Masculino
- Feminino

38. Idade

39. Área de Trabalho

- Gestão
- Recursos Humanos
- Marketing
- Operações
- Comercial/Vendas
- Finanças
- Contabilidade
- Outro

40. Posição hierárquica dentro da empresa/departamento:

- Chefia
- Gestor
- Técnico Especialista
- Técnico generalista
- Consultor
- Administrativo Qualificado
- Administrativo
- Operador de Call Centre
- Estagiário
- Outro

41. Experiência Profissional (Número arredondado de anos)

- Menos de 2 anos
- 2 - 5
- 6 - 10
- Mais de 10

42. Habilitações Literárias (último grau académico obtido)

- Inferior ou igual ao 12º ano
- Ensino Profissional
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

43. Caso tenha respondido "Licenciatura"

Instituição onde realizou esse grau académico

44. Caso tenha respondido "Pós-Graduação" ou "Mestrado"

Instituição onde realizou a Licenciatura

Instituição onde realizou o Mestrado/Pós-Graduação

45. Estado Civil

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Viúvo

46. Tem filhos?

- Sim
- Não

47. Número de trabalhadores na empresa onde trabalha

- Menos de 10
- 11 - 50
- 51 - 250
- 251 - 500
- 501 - 1000
- Mais de 1000

48. Setor de atividade da empresa onde trabalha

- Agricultura, pesca, pecuária, silvicultura, apicultura ou extração mineira
- Indústria
- Construção civil, obras públicas e imobiliário
- Saúde
- Educação
- Banca e seguros
- Transportes
- Hotelaria e restauração
- Comércio/Retalho
- Administração pública e outros serviços públicos
- Consultoria e auditoria
- Marketing e publicidade
- Informática e novas tecnologias
- Comunicação
- Recrutamento, Seleção e/ou Outsourcing
- Prestação de serviços às empresas (limpeza, manutenção, vigilância e segurança entre outros)
- Outro

Fonte: www.surveygizmo.com

Anexo 2 – Análise fatoriais das escalas referentes às variáveis de estudo

Itens	Fator 1
<i>α de Cronbach</i>	0,74
Preferência por Remuneração Fixa ou Variável	
1. Prefiro ter um rendimento com um bom salário fixo do que um rendimento com um bom prémio por desempenho mais elevado.	0,76
2. Prefiro ter um trabalho em que o meu desempenho individual tenha pouco impacto no rendimento auferido no final do mês.	0,80
3. Não gosto muito de trabalhos em que, quanto mais eu produzo, mais eu recebo.	0,87

Tabela 6 - Análise fatorial exploratória da variável referente à preferência por remuneração fixa ou variável

Nota: Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,65, variância total explicada de 65,67%, pesos fatoriais obtidos através da rotação *varimax*.

Itens	Fator 1
<i>α de Cronbach</i>	0,86
Autoeficácia	
1. Eu serei capaz de conseguir alcançar a maior parte dos objetivos que tracei para mim próprio.	0,73
2. Quando estou a enfrentar tarefas difíceis, tenho a certeza que consigo realizá-las.	0,82
3. No geral, eu penso que consigo obter resultados que são importantes para mim.	0,77
4. Eu acredito que consigo ter sucesso em qualquer tarefa que me concentre em realizar.	0,75
5. Eu serei capaz de ultrapassar, com sucesso, vários desafios.	0,75
8. Mesmo quando as coisas são difíceis, eu consigo desempenhar a minha tarefa de forma bastante eficaz.	0,78

Tabela 7 - Análise fatorial exploratória da variável referente à autoeficácia de um indivíduo.

Nota: Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,87, variância total explicada de 58,49%, pesos fatoriais obtidos através da rotação *varimax*, 2 itens foram eliminados devido a comunalidades inferiores a 0,5.

Itens	Fator 1
<i>α de Cronbach</i>	0,84
Aversão ao Risco	
1. Eu não me sinto confiante em arriscar.	0,74
2. Eu prefiro situações que tenho resultados previsíveis.	0,84
3. Antes de tomar uma decisão, eu gosto de ter a certeza absoluta do que vai acontecer.	0,86
4. Eu evito situações em que tenho resultados incertos.	0,87

Tabela 8 - Análise fatorial exploratória da variável referente à aversão ao risco de um indivíduo.

Nota: Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,80, variância total explicada de 68,42%, pesos fatoriais obtidos através da rotação *varimax*, 2 itens foram eliminados devido a comunalidades inferiores a 0,5.

Itens	Fator 1	Fator 2
<i>α de Cronbach</i>	0,80	0,53
Equidade		
1. Na minha opinião, as pessoas que têm um melhor desempenho, devem receber mais dinheiro.	0,89	
2. Eu acredito que os colaboradores que apresentem um trabalho de maior qualidade, devem ser melhor recompensados.	0,92	
Igualdade		
3. Eu acredito que todos os colaboradores, com a mesma função, devem receber o mesmo.		0,78
4. Na minha opinião, todos os colaboradores, com a mesma função, devem ser tratados da mesma forma.		0,86

Tabela 9 - Análise fatorial exploratória da variável referente à percepção de equidade e igualdade de um indivíduo.

Nota: Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,52, variância total explicada de 45,21% para o primeiro fator e 31,37% para o segundo (76,58% de variância total explicada acumulada), pesos fatoriais obtidos através da rotação *varimax*.

Itens	Fator 1	Fator 2
<i>α de Cronbach</i>	0,82	0,88
Motivação Extrínseca		
1. Se for suposto eu colocar algum esforço extra no meu trabalho, eu preciso de receber algum pagamento extra para tal.	0,75	
2. É importante para mim que eu tenha um incentive externo para o qual eu tenha de me esforçar de modo a realizar um bom trabalho.	0,87	
3. Incentivos externos como bônus e provisões são essenciais para definir o esforço que eu colocarei numa tarefa.	0,86	
4. Se me oferecerem um melhor rendimento, trabalharei melhor.	0,75	
Motivação Intrínseca		
5. O meu trabalho tem significado.	0,60	0,79
6. Eu gosto das tarefas que realizado no meu trabalho		0,88
7. As tarefas que eu realizo no meu trabalho, compelem-me a trabalhar mais arduamente.		0,88
8. O meu trabalho é muito empolgante	0,81	0,87

Tabela 10 - Análise fatorial exploratória da variável referente à motivação de um indivíduo.

Nota: Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,79, variância total explicada de 32,91% para o primeiro fator e 36,69% para o segundo (69,60% de variância total explicada acumulada), pesos fatoriais obtidos através da rotação *varimax*.

Itens	Fator 1
<i>α de Cronbach</i>	0,71
PJDCO	
1. Eu não me sinto confiante em arriscar.	0,67
2. Eu prefiro situações que tenho resultados previsíveis.	0,67
3. Antes de tomar uma decisão, eu gosto de ter a certeza absoluta do que vai acontecer.	0,79
4. Eu evito situações em que tenho resultados incertos.	0,80

Tabela 11 - Análise fatorial exploratória da variável referente à percepção de justiça na distribuição da compensação da organização, por parte de um indivíduo.

Nota: Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,62, variância total explicada de 54,01%, pesos fatoriais obtidos através da rotação *varimax*.

Itens	Fator 1
<i>α de Cronbach</i>	0,94
<i>Employee Engagement</i>	
1. No meu trabalho, sinto-me repleto de energia	0,89
2. No trabalho, sinto-me com força e vigor	0,90
3. Estou entusiasmado com meu trabalho	0,89
4. O meu trabalho inspira-me	0,88
5. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar	0,84
6. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente	0,71
7. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo	0,76
8. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço	0,81
9. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho	0,75

Tabela 12 - Análise fatorial exploratória da variável referente à variável *employee engagement*.

Nota: Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,92, variância total explicada de 68,49%, pesos fatoriais obtidos através da rotação *varimax*.

Itens	Fator 1
<i>α de Cronbach</i>	0,94
Intenção de Saída	
1. Eu penso, frequentemente, em deixar a minha organização.	0,90
2. É muito possível que eu procure um novo trabalho no próximo ano.	0,89
3. Se eu pudesse escolher outra vez, eu escolheria trabalhar noutra organização.	0,81

Tabela 13 - Análise fatorial exploratória da variável referente à variável *employee engagement*.

Nota: Índice de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,70, variância total explicada de 75,04%, pesos fatoriais obtidos através da rotação *varimax*.

Anexo 3 – Análise de dados sociodemográficos da amostra

Sexo

	Frequência	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Feminino	126	59,7	59,7
Masculino	85	40,3	100,0
Total	211	100,0	

Tabela 14 - Sexo dos inquiridos

Idade

	Frequência	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
20-25	92	43,6	43,6
26-30	80	37,9	81,5
>30	39	18,5	100,0
Total	211	100,0	

Tabela 15 – Idade dos inquiridos

Área de Trabalho

	Frequência	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Gestão e Operações	48	22,5	22,5
Recursos Humanos	75	35,2	57,7
Marketing	16	7,5	65,3
Finanças e Contabilidade	24	11,3	76,5
Comercial e Vendas	22	10,3	86,9
Consultoria e Auditoria	12	5,6	92,5
Outro	16	7,5	100,0
Total	213	100,0	

Tabela 16 - Área de trabalho dos inquiridos

Posição Hierárquica

	Frequência	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Chefia e/ou Gestor	54	25,4	25,4
Técnico	73	34,3	59,6
Consultor	50	23,5	83,1
Outro	36	16,9	100,0
Total	213	100,0	

Tabela 17 - Posição hierárquica dos inquiridos

Experiência Profissional

	Frequência	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
<2 Anos	66	31,1	31,1
2 - 5 Anos	89	42,0	73,1
6 - 10 Anos	30	14,2	87,3
>10 Anos	27	12,7	100,0
Total	212	100,0	

Tabela 18 - Experiência profissional dos inquiridos

Habilitações Literárias

	Frequência	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Inferior ou Igual ao 12º Ano ou Ensino Profissional	8	3,8	3,8
Licenciatura	58	27,4	31,1
Pós-Graduação	39	18,4	49,5
Mestrado	107	50,5	100,0
Total	212	100,0	

Tabela 19 – Habilitações literárias dos inquiridos

Estado Civil

	Frequência	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Solteiro ou Divorciado	183	85,9	85,9
Casado	30	14,1	100,0
Total	213	100,0	

Tabela 20 - Estado civil dos inquiridos

Filhos

	Frequência	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Não	183	85,5	85,5
Sim	31	14,5	100,0
Total	214	100,0	

Tabela 21 - Existência de filhos, por parte dos inquiridos

Número de Trabalhadores na Empresa

	Frequência	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
<50 Trabalhadores	27	12,7	12,7
51 - 250 Trabalhadores	34	16,0	28,6
251 - 500 Trabalhadores	32	15,0	43,7
501 - 1000 Trabalhadores	22	10,3	54,0
>1000 Trabalhadores	98	46,0	100,0
Total	213	100,0	

Tabela 22 - Número de trabalhadores na empresa dos inquiridos

Setor de Atividade

	Frequência	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Agricultura, Pesca, Pecuária, Silvicultura, Apicultura ou Extração Mineira	1	0,5	0,5
Indústria	15	7,1	7,5
Construção Civil, Obras Públicas e Imobiliário	1	0,5	8,0
Saúde	9	4,2	12,3
Educação	2	0,9	13,2
Banca e Seguros	33	15,6	28,8
Transportes	7	3,3	32,1
Hotelaria e Restauração	3	1,4	33,5
Comércio e Retalho	27	12,7	46,2
Administração Pública e Outros Serviços Públicos	1	0,5	46,7
Consultoria e Auditoria	42	19,8	66,5
13	4	1,9	68,4
Informática e Novas Tecnologias	22	10,4	78,8
Comunicação	1	0,5	79,2
Recrutamento, Seleção e Outsourcing	30	14,2	93,4
Outro	14	6,6	100,0
Total	212	100,0	

Tabela 23 - Setor de atividade da empresa onde trabalham os inquiridos

Pessoas sob Supervisão Direta

	Frequência	Percentagem Válida	Percentagem Acumulativa
Não	139	65,3	65,3
Sim	74	34,7	100,0
Total	213	100,0	

Tabela 24 - Pessoas sob supervisão direta por parte dos inquiridos