

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Recompensas tangíveis e intangíveis: o impacto na motivação das diferentes gerações**

Matilde Maria de Sá Silva Coelho Silvestre

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Luísa Junça Silva, Professora Auxiliar

Iscte- Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Recompensas tangíveis e intangíveis: o impacto na motivação das diferentes gerações**

Matilde Maria de Sá Silva Coelho Silvestre

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Ana Luísa Junça Silva, Professora Auxiliar

Iscte- Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2024



## **Agradecimentos**

À minha orientadora, Doutora Ana Junça Silva, pela paciência, pelos inúmeros e-mails trocados fora de horas, por toda a dedicação e orientação ao longo deste processo e por nunca me ter deixado sem resposta. Graças a si, consegui chegar à fase final desta etapa!

A todos os participantes do questionário e, principalmente, a todos aqueles que aceitaram o meu convite e disponibilizaram o seu tempo para responderem à minha entrevista. Sem vocês, a recolha de dados não teria sido tão facilitada.

À minha família, pelo amor incondicional e por todo o apoio, por nunca me deixarem desistir e por acreditarem sempre no meu potencial. Um obrigado especial à Ia, por me ter passado toda a experiência de uma irmã mais velha que já passou pelo mesmo e pelas inúmeras dicas que me foram bastante valiosas!

Aos meus amigos, que foram uma ajuda bastante preciosa. Obrigada por nunca me terem deixado desistir e por me perguntarem constantemente como é que estava a correr a tese. Um obrigado especial à Rita, por ser uma amiga de todas as horas e por ter feito todo este caminho comigo desde o primeiro ano de licenciatura. Obrigada por me dares tanta motivação e por termos chegado juntas ao final. Conseguimos!

Aos meus colegas de trabalho, que acompanharam todo este processo desde o início, por compreenderem que por vezes precisava de sair mais cedo para ir às aulas, e ainda assim me apoiarem sempre em tudo o que precisei!

Por último, ao ISCTE, por me ter acolhido tão bem, pela exigência e rigor passados a todos os seus alunos e pela transmissão permanente de conhecimento.



## Resumo

Com a diversidade de gerações no mercado de trabalho atual, as organizações apresentam dificuldades em compreender que tipo de recompensas motivam os seus colaboradores.

O foco desta tese foi estudar em que medida os dois tipos de recompensas (extrínsecas, como salário, prémios monetários, seguros; e intrínsecas, como reconhecimento, feedback constante, ambiente corporativo), influenciam a motivação e a retenção dos colaboradores. Para tal, desenvolveram-se dois estudos. O primeiro, um estudo qualitativo, explorou qual a perceção da importância das diferentes recompensas na motivação e na retenção. O segundo estudo baseou-se na Teoria da Autodeterminação e testou o papel moderador da geração na relação indireta entre as recompensas e a retenção através da motivação.

A recolha de dados foi realizada através da metodologia qualitativa (entrevistas) e quantitativa (questionário). No primeiro estudo participaram 11 participantes com uma média 42.18 anos (DP = 8.21), enquanto no segundo estudo, o total de participantes foi 423 indivíduos, cujas idades variavam entre os 18 e os 90 anos (M = 41.72; DP = 13.28).

Os resultados do primeiro estudo evidenciaram que todas as gerações atribuem elevada importância às recompensas extrínsecas, nomeadamente financeiras, como fator central para a sua motivação no trabalho. No que diz respeito às recompensas intrínsecas, a flexibilidade laboral e a possibilidade de teletrabalho surgiram como os principais impulsionadores motivacionais entre as quatro gerações analisadas. O segundo estudo mostrou que, apesar de se observar um efeito indireto significativo das recompensas intrínsecas e extrínsecas na retenção de colaboradores, mediado pela satisfação das necessidades psicológicas básicas (autonomia, competência e relacionamento), esse efeito não variou entre as gerações. Estas conclusões desafiam parte da literatura existente, que tem apontado para divergências nas expectativas e prioridades entre as diferentes gerações. Isto poderá ser resultado de uma mudança nas prioridades de qualidade de vida com um foco crescente no bem-estar e na saúde mental, o impacto do trabalho remoto e o avanço tecnológico, aumento da conscientização sobre diversidade e inclusão e segurança financeira.

**Palavras-chave:** Gerações; Motivação; Organização; Recompensas intrínsecas e extrínsecas.



## **Abstract**

With the diversity of generations in today's job market, organizations find it difficult to understand what kind of rewards motivate their employees.

The focus of this thesis was to study the extent to which the two types of rewards (extrinsic, such as salary, prize money, insurance; and intrinsic, such as recognition, constant feedback, corporate environment), influence employee motivation and retention. To this end, two studies were carried out. The first, a qualitative study, explored the perceived importance of different rewards on motivation and retention. The second study was based on Self-Determination Theory and tested the moderating role of generation in the indirect relationship between rewards and retention through motivation.

Data was collected using qualitative (interviews) and quantitative (questionnaire) methods. The first study involved 11 participants with an average age of 42.18 years ( $SD = 8.21$ ), while the second study had a total of 423 participants, whose ages ranged from 18 to 90 years ( $M = 41.72$ ;  $SD = 13.28$ ).

The results of the first study showed that all generations attach great importance to extrinsic rewards, namely financial rewards, as a central factor in their motivation at work. With regard to intrinsic rewards, work flexibility and the possibility of teleworking emerged as the main motivational drivers among the four generations analyzed. The second study showed that although there was a significant indirect effect of intrinsic and extrinsic rewards on employee retention, mediated by the satisfaction of basic psychological needs (autonomy, competence and relatedness), this effect did not vary between the generations. These findings challenge some of the existing literature, which has pointed to differences in expectations and priorities between the different generations. This may be the result of a shift in quality of life priorities with an increasing focus on well-being and mental health, the impact of remote working and technological advancement, increased awareness of diversity and inclusion, and financial security.

**Keywords:** Generations; Motivation; Organization; Intrinsic and extrinsic rewards.



## Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	iii
Abstract.....	v
Introdução.....	1
Revisão de literatura.....	5
Metodologia.....	23
Discussão.....	43
Implicações teóricas.....	45
Contribuições e recomendações práticas.....	49
Limitações e sugestões para estudos futuros.....	49
Conclusões.....	51
Referências.....	53

## Índice de Figuras

Figura 1 Modelo Concetual Proposto.....	21
Figura 2 Tipos de motivação e recompensas associadas.....	26
Figura 3 Recompensas extrínsecas.....	27
Figura 4 Recompensas Intrínsecas.....	28
Figura 5 Recompensas mais valorizadas.....	29
<i>Figura 6 Justificação das respostas anteriores.....</i>	<i>31</i>
Figura 7 Resultados da análise fatorial confirmatória.....	36
Figura 8 Interação entre recompensas intrínsecas, geração e género face à motivação.....	42
Figura 9 Interação entre recompensas extrínsecas, geração e género face à motivação.....	43

## Índice de Tabelas

Tabela 1 Resultados da análise fatorial confirmatória.....	36
Tabela 2 Média, desvio padrão, correlações e índices de consistência interna das variáveis ..	38
Tabela 3 Resultados dos efeitos indiretos.....	40
Tabela 4 Médias das variáveis por geração.....	41



## Introdução

Atualmente, a motivação e o bem-estar dos colaboradores são altamente valorizadas nas organizações, pois desempenham um papel crucial na retenção de talentos. No entanto, dado o contexto atual, é fundamental compreender as diferenças entre as gerações e identificar quais tipos de recompensas são mais eficazes em promover a sua motivação e permanência na organização.

Neste sentido, esta investigação, composta por dois estudos multi-método, teve como objetivo explorar como dois tipos de recompensas organizacionais (extrínseca e intrínseca) influenciam a motivação dos trabalhadores e sua intenção de permanecer na organização, considerando as diferentes gerações na análise.

As recompensas referem-se a diferentes formas de compensação oferecidas por um empregador com o objetivo de promover a satisfação, motivação e retenção dos colaboradores na organização (Alhmoud & Rjoub, 2020). Estas recompensas podem ser categorizadas como extrínsecas – aquelas materiais ou tangíveis proporcionadas pela organização (e.g., salário, prêmios, ou oportunidades de promoção) - ou intrínsecas – condições ou características do trabalho que proporcionam prazer e satisfação ao indivíduo (e.g., autonomia, sentimento de realização pessoal). Diversos estudos têm demonstrado a relevância das recompensas na motivação dos colaboradores (e.g., Manzoor et al., 2021) e na sua retenção dentro da organização (e.g., Hassan, 2022; Tirta & Enrika, 2020). No entanto, não existe um consenso na literatura sobre qual dos dois tipos de recompensas (extrínsecas ou intrínsecas) é mais eficaz para a retenção de talentos (Akhtar et al., 2015; Newman & Sheikh, 2012). Enquanto Morgan et al. (2013) defendem que as recompensas extrínsecas têm maior impacto, outros estudos (e.g., Armstrong & Murlis, 2004; Chen & Hsieh, 2006; Gibson & Tesone, 2001; Milkovich & Newman, 2008; Muralidharan & Sundararaman, 2011; Zahra et al., 2013) fornecem evidências de que as recompensas intrínsecas desempenham um papel mais significativo na retenção dos colaboradores (i.e., na permanência dos colaboradores na organização).

A relação entre recompensas, motivação (impulso que inicia e direciona a ação face ao trabalho) e retenção de colaboradores parece variar em função das diferentes gerações (e.g., Borman & Dowling, 2008). Isto ocorre porque, segundo as teorias geracionais, a geração a que um indivíduo pertence influencia a sua perceção do contexto (Ajzen, 1991). A este respeito Fryer et al. (2019) argumentaram que, para um empregador adotar a retenção de colaboradores como estratégia, é necessário compreender as motivações dessas diferentes gerações. Por

exemplo, para Kupperschmidt (2000), os Baby Boomers, nascidos entre 1946 e 1964, valorizam mais a segurança no emprego e as recompensas financeiras, reflexo do contexto socioeconómico onde cresceram. Por outro lado, a Geração X, nascida entre 1965 e 1980, valoriza o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e uma combinação equilibrada entre recompensas tangíveis e intangíveis (Eisner, 2005). Já os Millennials ou Geração Y, nascidos entre 1981 e 1996, pelo olhar de Ng, Schweitzer (2010), consideram mais motivador um bom crescimento profissional e um reconhecimento constante. Por fim, a Geração Z, nascida a partir de 1997, segundo Schroth (2019), destacam um ambiente profissional mais inclusivo e tecnológico, como também a flexibilidade e crescimento contínuo.

No entanto, a literatura não apresenta um consenso claro sobre quais tipos de recompensas são mais eficazes na motivação de colaboradores de diferentes gerações. Enquanto alguns estudos sugerem que as gerações mais antigas (baby boomers e geração X) tendem a valorizar mais as recompensas extrínsecas, as gerações mais jovens (gerações Y e Z) parecem dar maior importância às recompensas intrínsecas (Zaharee et al., 2018). Por outro lado, outros estudos não encontraram diferenças significativas na forma como as diferentes gerações são motivadas por tipos específicos de recompensas (Fryer et al., 2019). Este estudo pretende, portanto, contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre o papel das recompensas na motivação e retenção dos colaboradores.

Para tal, desenvolveram-se dois estudos. O primeiro, um estudo qualitativo, explorou qual a perceção da importância das diferentes recompensas na motivação e na intenção de saída da organização. O segundo estudo recorreu a uma abordagem quantitativa e testou o papel moderador da geração na relação entre as recompensas e a retenção através da motivação (Calk & Patrick, 2017; Twenge et al., 2010). Considerando que as características geracionais influenciam a forma como os indivíduos percebem e valorizam as recompensas, é possível que a geração a que pertence o colaborador atue como uma condição que pode tanto amortecer, quanto intensificar o impacto das recompensas na motivação e, conseqüentemente, na retenção dos colaboradores.

Este estudo apresenta contribuições significativas tanto para a teoria, quanto para a prática no campo da gestão organizacional, com foco nas diferenças geracionais e as suas implicações no local de trabalho. Primeiro, propomos a utilização dos princípios da Teoria da Autodeterminação (TAD; Ryan & Deci, 2001). A TAD oferece um enquadramento teórico para explicar a motivação e os mecanismos psicológicos que explicam por que as recompensas podem fomentar a retenção no trabalho. Com base na TAD, argumentamos que, as recompensas extrínsecas e intrínsecas devem promover a retenção dos colaboradores, ao contribuir

positivamente para a satisfação das três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento.

Segundo, esta investigação enriquece a literatura existente ao explorar de forma qualitativa como trabalhadores de diferentes gerações percebem e avaliam recompensas, ampliando assim a compreensão das dinâmicas de valor atribuídas a essas recompensas a partir da perspectiva dos próprios colaboradores. A escassez de estudos qualitativos que abordam a percepção das recompensas por diferentes gerações torna esta investigação particularmente relevante, uma vez que a maioria dos estudos anteriores adotou abordagens quantitativas e confirmatórias.

Além disso, este estudo contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre o papel moderador da geração na relação entre recompensas, motivação e retenção de colaboradores. Especificamente, destaca-se como a primeira análise empírica que investiga a eficácia de recompensas intrínsecas e extrínsecas como preditores da motivação e da retenção entre membros da Geração Y, um grupo demográfico que deverá representar cerca de três quartos da força de trabalho global até 2025 (Alhmoud & Rjoub, 2020; Ernst & Young, 2015).

Apesar do crescente interesse neste tópico, há uma escassez de informações disponíveis que ajudem os profissionais a compreender os mecanismos psicológicos pelos quais as recompensas no local de trabalho podem estimular a retenção dos colaboradores. Em termos práticos, o estudo fornece *insights* relevantes ao explorar empiricamente a eficácia das diferentes dimensões das recompensas na retenção de colaboradores, especialmente em um ambiente organizacional que enfrenta desafios constantes e um contexto económico incerto e volátil (Taskan et al., 2022). A compreensão das diferenças geracionais na valorização das recompensas permite que as organizações desenvolvam estratégias de gestão de recursos humanos mais eficazes, adaptando as práticas de recompensa às necessidades específicas de cada faixa etária. Isso não apenas potencializa a motivação dos trabalhadores, mas também contribui para a melhoria do desempenho organizacional e a satisfação dos colaboradores, oferecendo recomendações práticas para gestores interessados em aumentar as taxas de retenção dentro das suas organizações.

Esta dissertação está estruturada da seguinte forma: (1) revisão de literatura sobre recompensas e as suas dimensões, motivação, gerações e retenção; (2) estudo qualitativo (metodologia utilizada, construção do guião de entrevista, descrição dos participantes e resultados); (3) estudo quantitativo (metodologia utilizada, incluindo a descrição da amostra, do procedimento e dos instrumentos usados e os resultados); (4) discussão de resultados,

implicações teóricas e práticas, limitações e sugestões para estudos futuros e (5) uma breve conclusão.

## Revisão de literatura

### Definição de recompensas nas organizações: tangíveis e intangíveis

A gestão de pessoas através da gestão de recompensas tem sido um tema de crescente interesse, tanto para investigadores quanto para gestores. As recompensas desempenham um papel central na retenção de colaboradores, influenciando diretamente a motivação e a satisfação, o que, por sua vez, molda as suas atitudes e comportamentos no ambiente de trabalho (Hassan & Govindhasamy, 2020; Terera & Ngirande, 2014; Harris & Fink, 1994; Sorn et al., 2023).

Para que as organizações se mantenham competitivas e atendam às exigências do mercado, é essencial não apenas atrair colaboradores qualificados, mas também garantir que esses colaboradores estejam motivados. Nesse contexto, a gestão de recompensas emerge como uma ferramenta estratégica capaz de alinhar os objetivos organizacionais com os individuais.

Diversas organizações têm implementado sistemas de recompensas robustos, aliados a ambientes que promovem o desenvolvimento de carreira (Milkovich & Newman, 2008).

As recompensas organizacionais podem ser classificadas em dois tipos principais: extrínsecas e intrínsecas (Malhotra et al., 2007; Morgan et al., 2013). As recompensas extrínsecas, de natureza tangível e predominantemente financeira, incluem o salário, bônus e aumentos salariais. Segundo Silva (2008), essas recompensas podem ter impacto de curto ou longo prazo e incluem recompensas sociais, como subsídios de saúde, seguros de vida e pensões, que formam planos flexíveis abrangentes. Há também recompensas específicas destinadas a determinados colaboradores, dependendo das suas funções ou níveis hierárquicos, como viagens ou despesas de representação, usados como incentivos ao desempenho. Telles e Assis (2009) ressaltaram a flexibilidade destas recompensas, destacando a sua capacidade de alinhar os objetivos da organização com os objetivos pessoais dos colaboradores. Contudo, Kohn (1995) argumentou que tais recompensas podem apenas garantir um comprometimento temporário, não estabelecendo uma lealdade duradoura. Numa perspetiva semelhante, Bergamini (1998) destacou que, embora haja uma correlação positiva entre recompensas financeiras e motivação, essas medidas não garantem um compromisso sustentado a longo prazo.

Por outro lado, as recompensas intrínsecas referem-se à satisfação derivada do próprio conteúdo do trabalho. Estão associadas ao significado das tarefas, à autonomia e à oportunidade de o indivíduo contribuir para os resultados (Morgan et al., 2013; Manzoor et al., 2021). Estas recompensas podem incluir também a sensação de realização, prestígio e reconhecimento, muitas vezes relacionadas com desafios e criatividade no ambiente de trabalho (Camara et al.,

2007). Cohen e Fink (2003) enfatizaram que as recompensas intrínsecas estão profundamente ligadas à experiência subjetiva do colaborador no desempenho das suas funções. De acordo com Lawler (1986), quando bem aplicadas, estas recompensas têm o potencial de fortalecer o compromisso organizacional e promover relações duradouras entre colaboradores e a organização.

Recentemente, emergiu uma nova categoria de recompensas, as chamadas recompensas sociais, que se referem às relações interpessoais positivas no local de trabalho, envolvendo colegas, supervisores e clientes (Twenge et al., 2010; Williamson et al., 2009). Estas três dimensões – extrínsecas, intrínsecas e sociais – constituem o que é conhecido como sistema de recompensas totais (Malhotra et al., 2007).

Camara et al. (2005) argumentam que, embora não exista uma "regra" fixa para o design de sistemas de recompensas, o ideal é que estes atraiam colaboradores com o perfil adequado, motivem para um desempenho excelente e sustentem uma cultura organizacional de alta performance. O sistema de recompensas deve, assim, estar alinhado com os fatores que os colaboradores consideram mais motivadores e importantes (Camara et al., 2005).

De um modo geral, o objetivo final de um sistema de recompensas é atrair e reter talentos. Além disso, há evidências significativas de que um sistema eficaz de recompensas influencia positivamente a motivação e o desempenho dos colaboradores (Bergmann & Scarpello, 2002; Gross & Friedman, 2004). No plano teórico, a teoria da troca social (Blau, 1964) postula que a motivação dos colaboradores, em conjunto com as recompensas oferecidas pela organização, gera maior compromisso organizacional e contribui para a retenção de talentos (Haar & Spell, 2004). O facto de um colaborador ficar mais motivado dentro de uma organização é influenciado pelo equilíbrio entre as recompensas oferecidas pela organização e as contribuições que este espera receber. Um colaborador que recebe incentivos superiores ao esperado terá menos probabilidade de deixar a organização onde se encontra. Uma organização que valoriza e se preocupa com os seus trabalhadores é vista como uma forma de incentivo e, por isso, pode criar um sentimento nos seus colaboradores de obrigação em retribuir o que lhe está a ser oferecido (March & Simon, 1958) – norma da reciprocidade advogada pela troca social.

Estudos recentes, como o de Cao et al. (2013), indicaram que para uma organização alinhar as suas recompensas com as necessidades dos colaboradores, deve adotar uma estratégia de recompensas totais, promovendo assim a retenção de colaboradores competentes e motivados. Nesse sentido, a gestão eficaz de recompensas revela-se uma ferramenta estratégica

crucial para a retenção de talentos, com potencial para gerar retornos significativos (Alhmod & Rjoub, 2020).

## **Recompensas extrínsecas e intrínsecas como fatores de motivação**

Dentro do âmbito das recompensas intrínsecas e extrínsecas, vários estudos têm investigado o impacto de diferentes tipos de recompensas na motivação dos colaboradores (e.g., Akhtar et al., 2015). Por exemplo, a progressão na carreira (promoções) e as remunerações financeiras (gratificações monetárias) destacam-se como fatores reconhecidos pela literatura como particularmente influentes na motivação dos colaboradores (Camara et al., 2005).

De facto, a remuneração, uma forma de recompensa extrínseca, constitui uma importante alavanca que as organizações utilizam para estimular a motivação e promover a retenção de talentos (Lawler, 1971; 1981). Nas organizações do setor privado, especialmente em mercados competitivos, a remuneração baseada no desempenho individual é frequentemente adotada como mecanismo de motivação (Gerhart & Fang, 2013; Gerhart et al., 2009; Shaw, 2014). Adicionalmente, empresas reconhecidas pela sua criatividade, inovação e sucesso, como a Google e o Facebook, bem como organizações intensivas em capital humano, como as de consultoria, conferem um papel central à remuneração. Estas organizações estão entre as que oferecem os salários mais elevados no mercado (Robinson, 2014; Truong, 2014).

Este posicionamento salarial permite-lhes não só atrair os melhores talentos, como também estabelecer critérios rigorosos de seleção, garantindo que os colaboradores sejam altamente motivados a manter o emprego, progredir na carreira e alcançar remunerações mais elevadas.

Por outro lado, alguns investigadores têm explorado os potenciais efeitos adversos das recompensas tangíveis. Frey e Jegen (2001), Frey e Oberholzer-Gee (1997), Kreps (1997), Kunz e Pfaff (2002), e Prendergast (2008) abordaram a questão dos efeitos negativos associados aos sistemas de recompensa monetária. Adicionalmente, um livro amplamente vendido na Amazon argumenta que os sistemas de remuneração baseados no desempenho nem sempre produzem os resultados esperados e, em muitos casos, podem ter um impacto negativo. Assim, a ideia de que a remuneração baseada no desempenho pode ser ineficaz, ou até prejudicial, particularmente na sua influência negativa sobre a motivação intrínseca e a criatividade, tem sido amplamente discutida (Pink, 2009). Nesta linha, Deci et al. (2001) defenderam que recompensas contingentes ao desempenho não devem ser interpretadas como uma medida de motivação intrínseca. De forma similar, Shirom et al. (1999) sugeriram que os planos de

remuneração por desempenho podem reduzir o bem-estar dos trabalhadores, especialmente daqueles que desempenham funções mais monótonas. Deckop e Cikra (2000) concluíram que a introdução de programas de remuneração por mérito, numa organização, levou à diminuição do sentimento de autonomia e motivação intrínseca, podendo assim indicar que as recompensas podem influenciar a motivação em ambientes de trabalho. Outros estudos indicaram ainda que, embora as recompensas extrínsecas possam aumentar a motivação no curto prazo, podem ter também efeitos negativos a longo prazo, pois tendem a diminuir a autonomia e o interesse pela atividade (Duggal et al., 2021; Razali et al., 2020; Sou & Hsieh, 2018).

Apesar destas evidências, os programas de recompensas nas organizações continuam a centrar-se predominantemente em incentivos monetários, como bónus e remuneração baseada no desempenho coletivo. No entanto, a tendência futura aponta para um aumento no uso de recompensas intangíveis (não monetárias), como promoções e oportunidades de desenvolvimento de carreira, integradas em programas de incentivos.

## **Motivação no trabalho**

Conforme discutido anteriormente, as recompensas oferecidas pela organização parecem ter uma influência significativa na motivação dos colaboradores. A motivação refere-se ao impulso e à dedicação de um colaborador para realizar eficazmente as suas funções (Motta, 1995).

Segundo Eisenhower (2013), a motivação pode ser entendida como "a arte de levar as pessoas a fazerem algo porque elas desejam fazê-lo", ou seja, pode atuar como um agente que incentiva a ação, sem que o indivíduo tenha plena consciência disso.

De facto, a motivação pode ser descrita como o combustível essencial que mantém o "motor" humano em funcionamento (Mcalister, 2018), sendo indispensável para a continuidade e o desenvolvimento da vida humana. Esta força interna impulsiona o indivíduo a perseguir os seus objetivos e pode ser instrumental na execução eficiente das suas tarefas (Schiefele, 1991). De modo semelhante, Robbins (2011) definiu a motivação como o catalisador que ativa o "motor" do sucesso, enfatizando o seu papel fundamental para alcançar realizações pessoais e profissionais.

No contexto laboral, a motivação é conceptualizada como "um conjunto de forças energéticas que emergem tanto do interior dos indivíduos como do seu ambiente, com o objetivo de iniciar comportamentos relacionados com o trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração" (Pinder, 2008, p. 11). Esta definição sublinha a complexidade da motivação, que envolve fatores internos e externos, e a sua importância no comportamento

organizacional. Também Amaro et al. (2021), Harris e McDade, (2018) e Sharma e Gupta, (2022) descreveram motivação como o desejo de realizar uma tarefa, em conjunto com o entusiasmo e a determinação para a concretizar. Ou seja, a motivação é uma força que incentiva o indivíduo a tomar medidas proativas para alcançar os seus objetivos.

Alguns estudos têm revelado que motivar os colaboradores continua a representar um desafio significativo no contexto organizacional, pois parece existir um número considerável de colaboradores desmotivados e insatisfeitos em relação ao trabalho (e.g., Brandão et al., 2014; Silva et al., 2016). Isto pode originar diversos problemas, tais como a redução dos padrões de qualidade, o decréscimo da produtividade e o aumento do índice de absentismo e rotatividade, entre outros (Afonso & Rocha, 2010; Batista et al., 2005; Beale, 2007; Bedran & Oliveira, 2009; Herzberg, 1968; Olafsen et al., 2018).

A motivação de um colaborador pode ser determinada por vários fatores, mas representa uma única variável que fornece a base para fazer previsões. Assim, a principal assunção das teorias da motivação foca-se na quantidade de motivação que uma pessoa tem para realizar determinada tarefa. Mesmo teorias como a de Porter e Lawer (1968), que distinguem entre motivação intrínseca (aquela que se origina internamente de acordo com os interesses e objetivos pessoais) e motivação extrínseca (refere-se à motivação impulsionada por fatores externos, como recompensas e punições), consideram-nas aditivas, sendo a motivação total, o fator motivacional crítico. Segundo Herzberg (1997), os colaboradores e as suas funções, são o foco central dos fatores motivacionais. Estes centram-se no colaborador, ou seja, no conteúdo do seu trabalho, na realização, reconhecimento, responsabilidade e crescimento e/ou progresso.

Hackman e Oldham (1976), com a teoria das características do trabalho, defenderam que a melhor forma de motivar os colaboradores, é projetar empregos de forma ideal. A teoria das características do trabalho centra-se em promover a motivação intrínseca no trabalho. No entanto, a teoria não distingue entre diferentes formas de motivação interna, como motivação identificada, integrada e intrínseca – propostas pela teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2001), o que limita a capacidade de analisar possíveis consequências negativas associadas. Os autores propuseram que, o meio para aumentar a motivação intrínseca no trabalho deve-se conceber-se o trabalho de modo que este proporcione (1) variedade - envolvam a conclusão de um todo e tenham um impacto positivo na vida dos outros; (2) autonomia e discricção ao colaborador (latitude de decisão); e (3) feedback de desempenho.

A teoria do incentivo, primeiramente proposta por Hull (1943), sugere que o comportamento é resultado de uma combinação entre impulso (um estado fisiológico que cria uma necessidade) e incentivo (que são os valores positivos ou negativos associados a uma

situação específica). Esta teoria explica como a presença ou ausência de recompensas influencia o comportamento. De acordo com a teoria, a magnitude e a proximidade de um incentivo podem afetar o comportamento ao aumentar o valor percebido de uma ação ou resultado específico, o que, por sua vez, eleva a motivação para realizar essa ação. Hull também sugeriu que o comportamento é influenciado pela procura de maximizar o prazer e minimizar a dor. Os incentivos podem ser positivos ou negativos, e podem ser externos, como dinheiro, ou internos, como o prazer. Esta teoria tem sido aplicada para explicar uma variedade de comportamentos, incluindo a dependência de drogas, as escolhas dos consumidores e a motivação no trabalho. Também tem sido utilizada para entender como as recompensas e punições podem moldar o comportamento em contextos educacionais e profissionais.

Estudos recentes indicaram que as recompensas são apenas um dos muitos fatores que podem influenciar o comportamento, e que a eficácia das mesmas pode depender do contexto específico e das características individuais. É importante notar que existem críticas à teoria, na medida em que esta simplifica excessivamente a complexidade da motivação humana e pode ser considerada reducionista (Bosha et al., 2017; Ellingsen e Johannesson, 2008; Hattie et al., 2020; Killeen, 1982; Vi e Qui, 2020).

A teoria extrínseca (Deci et al., 1991; Ryan e Deci, 2000; Ryan e Deci, 2020), afirma que os indivíduos se envolvem em determinados comportamentos ou atividades devido às recompensas ou pressões externas, e não porque os acham intrinsecamente interessantes ou gratificantes. A motivação extrínseca é caracterizada por ser influenciada por fatores externos, como dinheiro ou elogios, que atuam como incentivos para o envolvimento em um comportamento ou atividade. Esta motivação pode manifestar-se de várias maneiras como através de recompensas (e.g., um prêmio por completar uma tarefa, ou de repreensão, como receber uma penalização por não concluir uma tarefa). A teoria sugere que os indivíduos realizam atividades para obter recompensas ou evitar sanções.

A Teoria da Autodeterminação (TAD; Ryan & Deci, 2001, 2002) é uma teoria universal de motivação que tem sido testada e refinada ao longo das últimas três décadas em diversos contextos, incluindo o ambiente laboral. De acordo com a TAD, os indivíduos experienciam motivação intrínseca quando realmente apreciam a atividade que estão a realizar, obtêm prazer e diversão dela, e a consideram interessante e congruente com os seus objetivos e identidade (Ryan & Deci, 2002). No local de trabalho, alguns estudos mostraram que uma maior motivação intrínseca leva os colaboradores a apresentar uma maior contribuição, incluindo maior esforço, inovação e desempenho (Deci et al., 2017).

Logo, segundo a TAD, a capacidade de os indivíduos prosperarem e experienciarem motivação intrínseca depende do grau em que a atividade que realizam contribui positivamente para a satisfação das suas três necessidades psicológicas básicas: competência, autonomia e relacionamento (Deci et al., 2017). A necessidade psicológica de competência tende a ser satisfeita quando os indivíduos acreditam que possuem as competências necessárias para superar desafios, influenciar o ambiente e alcançar os resultados desejados. A necessidade psicológica de autonomia tende a ser satisfeita quando os indivíduos sentem que têm liberdade de escolha ao se envolverem numa atividade e quando agem em conformidade com os seus valores pessoais (Sheldon & Bettencourt, 2002). Por fim, a necessidade psicológica de relacionamento é satisfeita quando os indivíduos se sentem emocionalmente conectados com os outros à sua volta (Ryan & Deci, 2008). No trabalho, a satisfação destas três necessidades psicológicas básicas facilita uma maior motivação intrínseca, bem como o funcionamento ideal e saúde mental (Junça-Silva, 2024). Assim, o grau de motivação e bem-estar dos colaboradores está diretamente relacionado com o quanto essas necessidades fundamentais são atendidas no desempenho das suas funções.

Apesar de uma vasta quantidade de investigação evidenciar que a satisfação das três necessidades psicológicas básicas pode promover resultados positivos em contextos organizacionais, até ao momento, há uma lacuna significativa na literatura que explora a relação entre a satisfação dessas necessidades e as recompensas no local de trabalho (Jeeta, 2021; Olafsen et al., 2018). Por exemplo, Van den Broeck e colegas (2016) mostraram que a satisfação das necessidades psicológicas influenciou o compromisso afetivo, o desempenho e a intenção de saída dos trabalhadores seis meses depois. Contudo, a investigação ainda não abordou de forma suficiente se a satisfação das necessidades psicológicas pode atuar como o mecanismo psicológico que explica a relação entre as recompensas e a intenção de saída, ou retenção dos colaboradores no trabalho (e.g., Thibault Landry et al., 2020). Deste modo, o presente estudo visa testar um modelo fundamentado na TAD, com o intuito de aprofundar a compreensão dos processos pelos quais as recompensas potenciam a retenção dos colaboradores no contexto organizacional, considerando as necessidades psicológicas fundamentais de autonomia, competência e relacionamento como os mecanismos subjacentes a essa dinâmica.

De acordo com a TAD, argumenta-se que as recompensas (intrínsecas e extrínsecas) devem levar os trabalhadores a experimentar uma maior satisfação das suas necessidades de competência, autonomia e relacionamento (Gagné et al., 2018). Hipotetizamos isso com base na premissa de que as recompensas são geralmente usadas para reconhecer um bom trabalho (Sorn et al., 2023); assim, as recompensas devem estar associadas à percepção dos colaboradores

de que a organização valoriza a qualidade do seu trabalho, contribuindo positivamente para a satisfação da necessidade de competência (Hassan & Govindhasamy, 2020). Além disso, as recompensas envolvem uma troca entre a organização e o colaborador (pressuposto da troca social; Blau, 1964); portanto, as recompensas devem estar associadas à sensação dos colaboradores de estarem socialmente conectados e valorizados pela sua organização, contribuindo positivamente para a satisfação da necessidade de relacionamento (Terera & Ngirande, 2014). Finalmente, na medida em que as recompensas estão alinhadas com objetivos organizacionais específicos, as recompensas devem estar associadas à sensação de capacitação dos colaboradores, contribuindo positivamente para a satisfação da necessidade de autonomia (Manzoor et al., 2021).

No geral, espera-se que as recompensas influenciem a motivação dos colaboradores ao satisfazerem as suas necessidades de autonomia, competência e relacionamento.

## **A retenção dos colaboradores**

Como discutido anteriormente, as recompensas e a motivação desempenham um papel crucial na retenção de colaboradores. A retenção tem-se tornado uma preocupação premente para as organizações e para os profissionais de recursos humanos, que têm investido esforços significativos na conceção e implementação de políticas e estratégias destinadas a reter os talentos mais valiosos dentro da organização (Tirta & Enrika, 2020).

Frank et al. (2004) definiu a retenção de colaboradores como “um esforço do empregador para manter colaboradores desejáveis com o intuito de atingir os objetivos organizacionais” (p. 13). De forma semelhante, Chiboiwa et al. (2010) apresentaram uma definição mais detalhada, sugerindo que a retenção é uma estratégia para evitar a saída de colaboradores altamente qualificados.

A retenção é um problema atual das organizações. Considerando o elevado valor económico do capital humano para uma organização, a literatura tem evidenciado que as estratégias de retenção são de extrema importância, uma vez que colaboradores bem treinados e experientes são essenciais para alcançar os objetivos organizacionais (Akhtar et al., 2015). Além do custo associado à formação de novos colaboradores devido à rotatividade e ao vazio de conhecimento e habilidades criado (Kyndt et al., 2009) argumentaram que a saída sistemática de colaboradores pode influenciar negativamente o desempenho, a motivação e a produtividade da organização.

Diversos fatores foram identificados na literatura como estratégias que as organizações podem adotar para garantir a retenção dos seus colaboradores (Akhtar et al., 2015). Entre os mais frequentemente mencionados destacam-se as recompensas e o impacto que estas podem ter na motivação dos trabalhadores (e.g., Alhmoud & Rjoub, 2020; Hassan, 2022). Segundo a Teoria da Autodeterminação (TAD) (Deci & Ryan, 2001), as recompensas têm o potencial de satisfazer as três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. Quando essas necessidades são atendidas, os colaboradores tendem a sentir-se psicologicamente satisfeitos, o que aumenta a sua vontade de retribuir à organização, em conformidade com a norma de reciprocidade proposta pela teoria da troca social (Blau, 1964). Quando a organização implementa sistemas de recompensas alinhados com as necessidades psicológicas dos colaboradores — como a promoção de autonomia, um ambiente de trabalho saudável e a atribuição de tarefas intrinsecamente gratificantes e adequadas às suas competências —, observa-se um aumento significativo na motivação dos trabalhadores. A motivação resultante, associada a uma maior satisfação no trabalho, diminui a probabilidade de o colaborador querer abandonar a organização (Gagné et al., 2018). Nesse sentido, a intenção de saída reduz-se substancialmente quando os colaboradores percebem que a organização está ativamente empenhada no seu bem-estar, ao responder de forma eficaz às suas necessidades psicológicas fundamentais (Deci et al., 2017).

A este respeito, muitas organizações investem em sistemas de recompensas generosos que promovem e incentivam a motivação, o compromisso e a maior retenção dos seus colaboradores (Milkovich & Newman, 2008). A teoria da troca social sugere que a motivação dos colaboradores, aliada às diversas recompensas oferecidas pela organização, promove o compromisso e reduz a intenção de saída da organização (Thibault Landry et al., 2020). Assim, as recompensas podem ser um fator relevante para motivar e promover a retenção (Alhmoud & Rjoub, 2020). Como tal, com base na TAD e na teoria da troca social, a seguinte hipótese foi definida:

**Hipótese 1:** As recompensas (a) intrínsecas e (b) extrínsecas estão negativamente associadas ao *turnover* através da motivação.

## **Impacto da geração nas preferências de recompensas**

### **Diferentes gerações existentes numa organização**

A forma como as recompensas são percebidas e, por conseguinte, a sua influência sobre a motivação depende de diversas características pessoais, entre as quais a idade (Alhmoud &

Rjoub, 2020). Por exemplo, Allen (2008) observou que tanto organizações, como gestores e acadêmicos continuam a procurar, de forma consistente, estratégias eficazes para consolidar o compromisso dos colaboradores e garantir a sua retenção, especialmente entre as gerações mais jovens, como a geração Millennial ou Geração Y.

Do ponto de vista social, uma geração pode ser definida como um grupo de indivíduos nascidos no mesmo contexto histórico e sociocultural, que vivenciam as mesmas experiências formativas e, como resultado, desenvolvem pontos em comum (Mannheim, 1952; Pilcher, 1994). A localização de cada geração na história, restringe os seus membros a um conjunto específico de oportunidades e experiências. Isso resulta na formação de “memórias coletivas” que servem como base para atitudes e comportamentos futuros (Gilleard, 2004).

A maioria das investigações sobre as diferenças entre gerações no local de trabalho, presumiu que as discrepâncias entre as gerações seriam facilmente visíveis no contexto laboral, no entanto, apenas Joshi et al. (2010) ofereceram uma explicação teórica abrangente para as gerações enquanto fenómeno organizacional. Esta teoria, foca-se na identidade geracional, que Joshi et al. (2010, pág. 393) definiram como “o conhecimento de um indivíduo de que ele ou ela pertence a um grupo/papel geracional, juntamente com algum significado emocional e de valor para ele ou ela dessa pertença a esse grupo/papel”.

Segundo Strauss e Howe (1991), existem quatro gerações presentes nas organizações: Baby Boomer, Geração X, Geração Y (ou Millennial) e Geração Z.

### **Baby Boomer**

Os Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964) são, comumente, caracterizados como sendo altamente orientados para o sucesso (O'Bannon, 2001) e valorizam a independência e autonomia para a concretização dos seus objetivos (Mitchell, 1998). Tendem a demonstrar respeito pela autoridade e são reconhecidos pela sua lealdade e comprometimento para com as organizações (Hart, 2006). Além disso, são conhecidos pelo seu trabalho diligente e dedicado (Yu & Miller, 2003). Esta geração é, também, vista como competitiva e tendenciosa a avaliar o sucesso com base em conquistas materiais (Eisner, 2005). Alguns estudos corroboraram muitos dos valores estereotipados associados ao Baby Boomers. Por exemplo, estes superam as gerações mais velhas e a Geração X, em termos de valores e autodesenvolvimento, incluindo realizações de procura de prazer e poder (Egri & Ralston, 2004). Além disso, Meriac, Woehr e Banister (2010), mostraram que esta geração demonstra uma maior autonomia, empenho e dedicação no trabalho, do que as gerações mais jovens.

## **Geração X**

Os indivíduos da Geração X (nascidos entre 1965 e 1980), geralmente, apresentam-se como profissionais experientes que procuram reconhecimento pela sua dedicação e comprometimento com a própria carreira. Contudo, mostram uma maior resistência a mudanças e valorizam mais a estabilidade profissional (Erickson, 2011; Perrone et al., 2013). Esta geração, é frequentemente caracterizada pela valorização de oportunidades de crescimento, mostrando-se mais céticos e inclinados ao individualismo. Comparativamente à geração anterior, apresentam uma menor lealdade à organização, sendo mais propensos a procurar novos desafios em troca de recompensas mais atrativas. É caracterizada pela preferência de feedbacks regulares e um foco significativo nos seus objetivos pessoais, além de priorizarem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Batista, 2010). Zemke (2008) destacou que os indivíduos desta geração têm uma necessidade primordial pela transparência e flexibilidade, enquanto recusam uma supervisão excessivamente restrita. Em comparação com a geração anterior (Baby Boomers) demonstram menor confiança nos outros e apresentam um foco muito virado para a família, sendo considerada um elemento fundamental para orientar o caminho das gerações futuras, especialmente a Geração Y.

## **Geração Y ou Millennium**

Segundo Zemke (2008), a Geração Y (também conhecida por Millennial; nascidos entre 1981 e 1996) é caracterizada por uma forte vontade de aprendizagem, valorização do trabalho em equipa e resistência a estruturas hierárquicas tradicionais. São individuais para alcançar os seus objetivos e, na sua maioria, têm ambições “aceleradas” em termos de progressão de carreira.

Em muitas organizações, esta geração já ocupa variados cargos de liderança. Têm como tendência a não vinculação emocional a uma única organização, uma vez que quando as suas expectativas não estão a ser cumpridas, procuram ativamente outras oportunidades em diferentes organizações, o que leva a um aumento da rotatividade do pessoal numa organização (Batista, 2010). Esta geração introduziu uma nova cultura e uma dinâmica comportamental diferente no ambiente de trabalho. O seu interesse pela tecnologia, tem promovido um contacto facilitado ao mundo virtual, proporcionando o acesso rápido às informações e às mudanças socioeconómicas (Alsop, 2008). Além disso, são conhecidos como uma geração socialmente mais ativa com uma preferência por empresas que priorizam a ética e a responsabilidade social (Batista, 2010).

## **Geração Z**

Recentemente, têm sido realizados diversos estudos sobre as características da Geração Z (nascidos entre 1997 e 2013), incluindo os seus valores (Cresnar & Nedelko, 2020; Maloni et al., 2019), atitudes em relação ao seu trabalho e às organizações (Barhate & Dirani, 2021), a adaptação ao ambiente de trabalho (Chillakuri, 2020) e também à identificação de variações dentro dessa mesma geração (Scholz, 2019), bem como algumas semelhanças e diferenças com as restantes gerações, principalmente a Geração Y (Raslie & Ting, 2021). A Geração Z tem sido descrita como fortemente ambiciosa e autoconfiante (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021). São considerados realistas e com grande capacidade de adaptação às diferentes circunstâncias que enfrentam (Scholz, 2019). Mostram ser bastante empreendedores, superando a Geração Y nesse aspeto (Magano et al., 2020; Lanier, 2017). A sua motivação é incentivada pela procura daquele que é o trabalho dos seus sonhos e pela procura de oportunidades de modo a ampliar os seus conhecimentos (Mahmoud et al., 2020). Isto indica que eles podem mudar de emprego com uma maior frequência que as gerações anteriores, estando dispostos a mudanças repentinas aquando da sua insatisfação na organização atual (Csiszárík-Kocsír & Garia-Fodor, 2018).

Alguns fatores motivacionais que incentivam esta geração incluem a progressão de carreira, aumento salarial, desempenho de um trabalho significativo e pertencer a uma equipa onde exista cooperação entre os membros (Klopotan et al., 2020).

Em comparação com as gerações anteriores, nesta geração os indivíduos não só estão mais atentos e informados acerca dos acontecimentos atuais, como também demonstram uma consciência financeira significativa (Sladek & Grabinger, 2014). Além disso, o consumo desta geração tende a ser mais ético e têm também “maior liberdade de expressão e maior abertura para compreender os diferentes tipos de pessoas” (Francis & Hoefel, 2018, p. 2), mostrando-se assim orientados para o bem-estar dos outros (Magano et al., 2020). O facto de apresentarem esta ampla perspetiva sobre a vida, proporciona à Geração Z uma compreensão única dos outros, enquanto procuram ser fiéis a si mesmos, aos seus valores e aos seus objetivos pessoais (Mahmoud et al., 2020).

De acordo com um relatório da Deloitte (O'Boyle et al., 2017, p. 10), a Geração Z, ao ingressar no mercado de trabalho, trará consigo competências tecnológicas avançadas. Estudos realizados, também observaram que muitos profissionais dessa geração preferem uma abordagem multidisciplinar global na sua atividade profissional (Mahmoud et al., 2020). Além disso, acredita-se que esta geração seja influenciada pela perceção de que as empresas, geralmente, utilizam e valorizam os seus colaboradores apenas quando necessário (Scholz, 2019).

## **O papel moderador das gerações**

Num ambiente de trabalho, as diferenças entre grupos de colaboradores, podem ter implicações importantes na forma como as organizações recrutam, contratam, formam, recomendam, promovem e dispensam os seus funcionários. Por exemplo, se todos os membros da geração X quiserem autonomia nas suas tarefas, o trabalho poderá ter de ser redesenhado para aumentar a independência, ou se os Millennials forem mais atraídos para organizações com nível mais elevado de conhecimento tecnológico, as práticas de recrutamento poderão sofrer alterações para incluir métodos de recrutamento virtual.

Embora muitos estudos de diversidade nas atitudes face às recompensas se concentrem, principalmente, em questões como diversidade racial ou de género, existe um tipo de diversidade que é, frequentemente, negligenciado: a diversidade geracional (Alhmoud & Rjoub, 2020). Embora possa não ter tanta atenção comparativamente às restantes diversidades, esta é igualmente crucial para as empresas. Por exemplo, Shapira (2009) destacou os recompensas potenciais que as organizações podem obter ao compreender e aproveitar as diferenças entre gerações no trabalho.

Atualmente, as organizações são compostas por colaboradores que cresceram e se desenvolveram em épocas distintas, resultando em expectativas variadas. Nesse contexto, a segmentação dos colaboradores e a oferta de recompensas diferenciadas para cada segmento podem aumentar o "retorno sobre o investimento" em recompensas. Esse retorno pode ser maximizado através da adaptação das recompensas aos diferentes segmentos de colaboradores ou permitindo que estes escolham entre um conjunto de recompensas, de acordo com as suas preferências (Boudreau & Ramstad, 2007).

Existem divergências nos estudos sobre a relação entre recompensas, motivação e a retenção de colaboradores de diferentes gerações (Akhtar et al., 2015). Isto pode dever-se ao facto de a preferência por determinadas recompensas poder não estar relacionada com a geração a que o colaborador pertence, mas sim à fase de vida em que se encontra no momento (Levinson, 1986). Por exemplo, os trabalhadores que se encontram numa fase de “meia-idade” poderão valorizar mais recompensas orientadas para o futuro, do que colaboradores que se encontram numa fase de “início da vida adulta”.

Não obstante, estudos como os de Twenge et al. (2010) demonstraram que, entre as gerações mais jovens, os valores associados ao lazer aumentaram, enquanto a centralidade do trabalho sofreu uma diminuição. A importância atribuída aos valores extrínsecos seguiu um padrão curvilíneo, atingindo o seu auge em meados da década de 1990. Adicionalmente, verificou-se que, na década de 2000, os indivíduos mais velhos atribuíam menor relevância às

interações sociais no local de trabalho em comparação com grupos etários anteriores. Wray-Lake et al. (2011) também identificaram uma diminuição na valorização da segurança no emprego ao longo da década de 1990 e início dos anos 2000.

### **O papel moderador das gerações na relação entre recompensas intrínsecas e retenção através da motivação**

As recompensas intrínsecas despertam uma motivação para o trabalho que se baseia na satisfação obtida com a própria atividade, em oposição a compensações materiais ou de outras formas. Contudo, a literatura existente aborda pouco o impacto das recompensas intrínsecas na retenção de colaboradores de diferentes gerações.

Um emprego que interesse e desafie o colaborador, que ofereça variedade e responsabilidade nas suas tarefas, permita ao colaborador ver o resultado dos seus esforços e tenha um impacto positivo noutras pessoas pode ser considerado intrinsecamente recompensador (Deci & Ryan, 2000). Diversos estudos têm indicado que tanto a Geração X quanto a Y valorizam um trabalho que seja significativo. Por exemplo, o estudo de Twenge (2006) mostrou que a Geração Y demonstra maior individualismo e uma visão mais positiva de si mesma; logo, a geração Y tende a valorizar mais empregos que sejam interessantes e significativos (recompensas intrínsecas).

Há várias décadas, Hackman e Oldham (1976) destacaram a importância da autonomia para a motivação no trabalho. Mais recentemente, Shin et al. (2019) mostraram que a autonomia permite que os colaboradores definam os seus próprios processos, cronogramas e objetivos, o que resulta numa maior motivação e, por conseguinte, menor rotatividade e intenção de saída da organização (Tirta & Enrika, 2020). Especificamente, tem sido demonstrado que os colaboradores da Geração Z tendem a valorizar muito a autonomia o que resulta numa maior motivação, inovação e responsabilidade no trabalho (Lanier, 2017). Similarmente, Rothmann et al. (2013) mostraram que a motivação dos colaboradores e a sua retenção numa organização está ligada ao nível de autonomia que lhes é atribuído. Aumentar a autonomia dos colaboradores, diminui a probabilidade de abandonarem a organização (George, 2015) e tem um impacto negativo nas taxas de rotatividade (Kim e Stoner, 2008), em particular para as gerações mais novas (Hassan & Govindhasamy, 2020).

O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (ou o conhecido *work-life balance*) tem sido amplamente identificado como um fator determinante para aumentar a motivação dos colaboradores e a sua intenção de permanência na organização (Junça-Silva, 2023). Esta

influência manifesta-se também no nível de satisfação com o trabalho e na probabilidade de os colaboradores se envolverem voluntariamente em atividades relacionadas com as suas funções profissionais (Bui et al., 2016). Dizaho et al. (2017) salientam que uma estratégia eficaz para promover o *work-life balance* é a implementação de regimes de trabalho flexíveis, como o teletrabalho ou modelos híbridos de trabalho.

Quando o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é saudável, verifica-se um aumento da motivação dos colaboradores (Koubova & Buchko, 2013), bem como uma melhoria no seu envolvimento, comprometimento e satisfação (Kaur & Randhawa, 2021).

Especificamente, as gerações mais jovens parecem ser aquelas que mais valorizam o *work-life balance* (Junça-Silva, 2023), o que pode ser explicado pelo facto de estas gerações revelarem níveis mais elevados de stress e insatisfação em relação a esse equilíbrio (Woler et al., 2020). Por exemplo, para os *millennials*, recompensas que promovam o *work-life balance* têm um impacto positivo tanto na sua motivação como na sua intenção de continuar na organização (Woler et al., 2020).

Além disso, estudos têm demonstrado uma relação mais forte entre recompensas intrínsecas associadas ao *work-life balance* e a motivação entre as gerações mais jovens (Alhmoud & Rjoub, 2020). Um exemplo significativo é o estudo de Pulevska-Ivanovska et al. (2017), que evidenciou que, para a Geração Z, recompensas que facilitem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional são fundamentais para a sua motivação. Caso as organizações não proporcionem este equilíbrio, há uma maior probabilidade de os indivíduos da Geração Z procurarem novas oportunidades de emprego, o que poderá reduzir a taxa de retenção (Woler et al., 2020). Assim, conclui-se que recompensas orientadas para o *work-life balance* são essenciais para a motivação e retenção, especialmente entre as gerações Y e Z. Esta relação deve-se ao facto de que a lealdade e o compromisso dos colaboradores para com a organização são construídos de forma gradual ao longo do tempo (Ahsan et al., 2016).

A Geração Z tende a não planear uma permanência prolongada numa única organização, procurando constantemente novas funções e empresas que satisfaçam as suas necessidades, tais como inovação digital e comunicação eficaz. A ausência destas características está frequentemente associada a baixas taxas de retenção (Hicks, 2018). Neste contexto, é pertinente destacar que o ambiente tecnológico das organizações pode ser entendido como uma forma de recompensa intrínseca, exercendo um impacto direto na motivação e na decisão dos colaboradores da Geração Z em permanecer ou procurar novas oportunidades. Por exemplo, Elias et al. (2012) identificaram uma correlação positiva entre o uso da tecnologia e a motivação no local de trabalho, principalmente entre os colaboradores da geração Z. Além de criar um

ambiente de trabalho favorável, a oportunidade de trabalhar com tecnologias avançadas e práticas inovadoras é um fator motivacional significativo, amplamente valorizado pelos colaboradores da Geração Z.

Apesar deste conjunto de evidências ainda há muito a explorar acerca da forma como as diferentes gerações percebem e valorizam as recompensas recebidas. Como tal, com base nas demonstrações empíricas descritas anteriormente, definiu-se a seguinte hipótese:

**Hipótese 2a:** as gerações moderam a relação indireta entre as recompensas intrínsecas e o *turnover* através da motivação, de tal forma que a relação será mais fraca para as gerações baby boomers e X, do que para as gerações Y e Z.

### **O papel moderador das gerações na relação entre recompensas extrínsecas e retenção através da motivação**

As recompensas extrínsecas, como salários, bónus e promoções, têm sido amplamente reconhecidas como motivadores centrais no contexto laboral. Embora as teorias organizacionais contemporâneas tendam a valorizar outros tipos de recompensas (Ryan & Deci, 2000), a relevância das recompensas extrínsecas no recrutamento permanece indiscutível. A valorização dessas recompensas pode ser influenciada pelas circunstâncias vivenciadas por cada geração (Tirta & Enrika, 2020). Por exemplo, gerações que enfrentaram dificuldades económicas tendem a valorizar mais a compensação financeira.

Os conjuntos de valores entre gerações também divergem, o que sugere que a perceção das recompensas pode variar de acordo com a geração. As gerações mais jovens, por exemplo, parecem demonstrar uma orientação mais materialista e individualista (Alhmoud & Rjoub, 2020). A Geração X, por sua vez, parece atribuir maior importância às recompensas extrínsecas devido à insegurança social e à alta inflação do custo de vida que experienciou (Hassan & Govindhasamy, 2020). No entanto, a Geração Y parece valorizar mais a realização de um trabalho significativo e desafiante, em detrimento de uma remuneração elevada (Alhmoud & Rjoub, 2020). Esta tendência pode estar relacionada com a crença de que a vida é mais do que simplesmente ganhar dinheiro, possivelmente influenciada pela observação de pais que priorizavam o trabalho em detrimento do tempo familiar.

Com base nas considerações anteriores, formulou-se a seguinte hipótese (ver Figura 1):

**Hipótese 3a:** as gerações moderam a relação indireta entre as recompensas extrínsecas e o turnover através da motivação, de tal forma que a relação será mais fraca para as gerações Y e Z, do que para as gerações Baby Boomers e X.

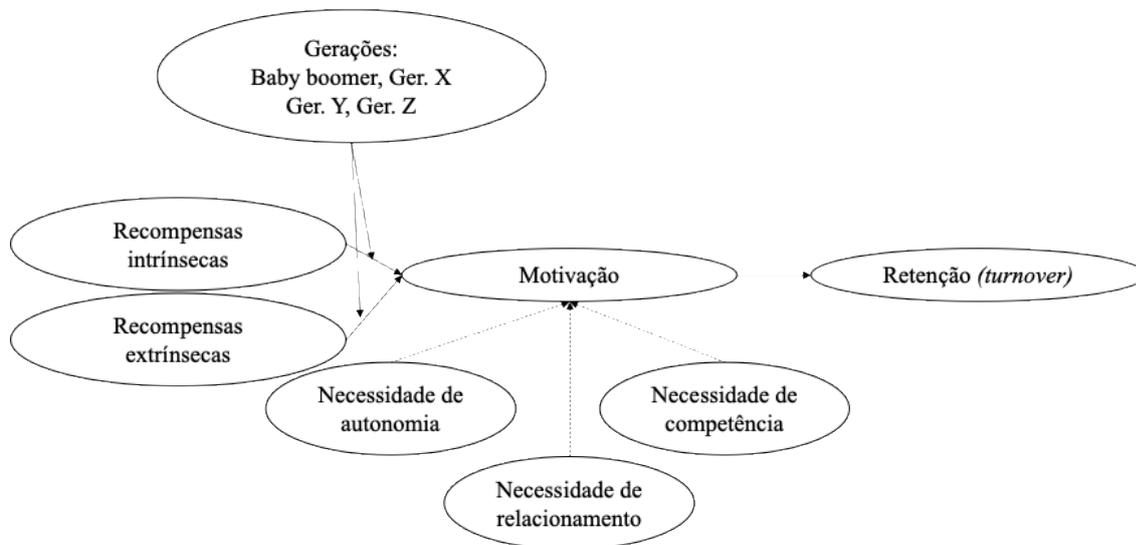


Figura 1 Modelo Conceitual Proposto

### Visão geral dos estudos:

Esta investigação incluiu dois estudos. O primeiro foi um estudo exploratório que recorreu a uma abordagem qualitativa com o objetivo de compreender como colaboradores de diferentes gerações percebem e valorizam diferentes recompensas. Este estudo teve uma natureza exploratória para expandir o entendimento e a percepção dos trabalhadores sobre as recompensas, a forma como estas potenciam a sua motivação e intenção de permanecer na organização. O segundo estudo, de natureza quantitativa, foi correlacional e baseou-se na literatura anteriormente mencionada e teve como objetivo testar se (1) a motivação seria um mecanismo psicológico através do qual as recompensas intrínsecas e extrínsecas influenciam a retenção e (2) se as gerações atuariam como um fator moderador desta relação. A opção por dois estudos com uma metodologia mista, deveu-se ao facto da necessidade de termos uma visão mais ampla (através do método quantitativo - questionário), mas também uma análise mais incisiva (através do método qualitativo – entrevista), das percepções e experiências dos participantes de diferentes gerações. Com uma metodologia mista, é possível maximizar a validade e fiabilidade dos resultados e conclusões obtidas. Por um lado, o questionário (metodologia quantitativa) é eficaz para recolher dados de um grande número de participantes, proporcionando uma visão mais geral das tendências e padrões. Por outro lado, as entrevistas

(metodologia qualitativa), permitem explorar de uma forma mais profunda e diretas as percepções dos indivíduos.

## **Metodologia**

### **Estudo 1: Estudo exploratório acerca da percepção da importância das recompensas para a motivação e intenção de saída da organização**

A metodologia visa detalhar o método adotado para explorar a percepção sobre as diferentes recompensas (tangíveis e intangíveis) e a sua influência na motivação, considerando as quatro gerações em análise. Este estudo recorreu a uma metodologia qualitativa, através da realização de entrevistas semiestruturadas. A escolha pelo método qualitativo deve-se à adequação deste para temas emergentes e com escassez de dados quantitativos disponíveis (Denzin & Lincoln, 2000). Tal abordagem tem sido progressivamente utilizada em tópicos na área da gestão e ciências do comportamento.

A metodologia qualitativa permite uma exploração aprofundada da subjetividade humana, captando percepções, emoções e experiências pessoais dos participantes (Mozzato & Grzybovski, 2011). Adicionalmente, facilita uma melhor contextualização dos dados, pois proporciona uma compreensão mais detalhada do ambiente em que as respostas são produzidas, o que possibilita uma interpretação mais precisa e significativa dos resultados. Outro aspeto relevante deste método é a sua capacidade de gerar novos *insights*, uma vez que as entrevistas podem revelar temas e ideias que dificilmente seriam captados por métodos quantitativos, contribuindo, assim, para a formulação de novas hipóteses e teorias.

### **Participantes e procedimento**

Neste estudo, foi utilizada uma metodologia de amostragem não probabilística, combinando amostragem por conveniência e por bola de neve. A amostragem por conveniência foi escolhida devido à facilidade de acesso a trabalhadores pertencentes à rede de contactos profissionais e pessoais dos investigadores. O convite para participar foi feito através de mensagens pessoais enviadas por e-mail e SMS. Adicionalmente, para garantir uma amostra que incluísse representantes das quatro gerações em análise, solicitou-se aos participantes recrutados via amostragem por conveniência que indicassem outros profissionais do seu círculo de contactos, os quais também foram convidados a participar nas entrevistas. Este método permitiu expandir a amostra de forma eficiente, abrangendo diferentes perfis geracionais. Os critérios de participação eram apenas serem trabalhadores ativos no mercado de trabalho.

Antes de cada entrevista, foi explicado aos participantes o contexto e os objetivos do estudo, salientando a importância da sua participação para o sucesso da investigação. Foram assegurados o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos, de forma a garantir a

privacidade dos participantes. Adicionalmente, solicitou-se a autorização para a gravação da entrevista, bem como o consentimento informado, assegurando que os participantes estavam cientes dos procedimentos e de como os dados seriam utilizados. Das 12 mensagens enviadas, 11 responderam afirmativamente, o que perfaz uma taxa de resposta de 91.66%.

A amostra final incluiu 11 participantes. A maioria de participantes era da Geração X (N = 4), seguidos da geração Z (N = 3), Geração Y (N = 2) e, por fim, a Geração dos Baby Boomers (N = 1). No total, 18% pertenciam ao sexo masculino e 82% ao sexo feminino. A média de idades foi 42.18 anos (DP = 8.21).

### **Guião da entrevista**

Dada a natureza e os objetivos desta investigação, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, visto que este formato "garante a obtenção de dados comparáveis entre os diferentes participantes" (Bogdan & Biklen, 1994, p. 135). Foi elaborado um guião de entrevista com o intuito de entrevistar trabalhadores de diversas áreas, visando explorar as suas perceções sobre recompensas e o impacto destas na sua motivação. O guião incluía tópicos previamente definidos, considerados relevantes para a investigação, e foi desenhado de forma a permitir um aprofundamento dos aspetos diretamente relacionados com os objetivos do estudo.

Dado o carácter semiestruturado das entrevistas, o entrevistador tinha uma lista clara de tópicos sobre os quais pretendia obter respostas dos entrevistados, mantendo, simultaneamente, flexibilidade na condução da conversa para explorar temas emergentes. As perguntas abertas incluídas no guião favoreceram uma abordagem exploratória, proporcionando uma compreensão mais profunda das perceções dos participantes.

Antes do início das entrevistas, os participantes foram informados sobre o objetivo do estudo, sendo-lhes garantida a confidencialidade dos dados. Foi igualmente solicitada a sua autorização para a gravação das entrevistas. As entrevistas foram realizadas entre fevereiro e março de 2024, via Zoom, com o objetivo de facilitar a disponibilidade dos entrevistados. Cada entrevista teve uma duração média de 35 minutos, sendo posteriormente transcritas para análise detalhada.

### **Análise de dados**

Para minimizar a subjetividade inerente à análise qualitativa, os investigadores têm recorrido ao uso de diferentes softwares que auxiliam no tratamento e interpretação dos dados recolhidos (Sicamma & Penna, 2008). Segundo Bardin (2011), a utilização de ferramentas de software para a análise qualitativa de dados apresenta várias vantagens: (1) acelera o processo; (2)

aumenta o rigor da análise; (3) oferece uma maior flexibilidade ao permitir múltiplas perspectivas analíticas; e (4) possibilita uma reflexão mais detalhada por parte do investigador.

A análise de conteúdo das entrevistas neste estudo foi realizada utilizando o software MAXQDA, o que permitiu a criação de categorias temáticas. Seguindo os procedimentos da metodologia de investigação qualitativa e da análise de conteúdo, procedeu-se à transcrição integral das entrevistas e à codificação das mesmas através da criação de categorias. A criação das categorias foi fundamentada na revisão da literatura sobre gerações e tipos de recompensas. Com estes procedimentos, pretendia-se reconhecer significados ao nível das semelhanças e diferenças, bem como identificar uma coerência que permitisse organizar a informação fornecida pelos entrevistados. O agrupamento das principais ideias referidas nas respostas deu origem a uma árvore categorial sobre os tipos de motivação e tipos de recompensas organizacionais. Neste contexto, o principal objetivo das entrevistas foi compreender até que ponto as recompensas oferecidas pela organização influenciam a motivação dos trabalhadores, tendo em consideração a geração a que pertencem.

## **Resultados**

A análise foi estruturada em seis categorias distintas: (1) tipo de motivação; (2) recompensas extrínsecas oferecidas; (3) recompensas intrínsecas oferecidas; (4) recompensas consideradas mais importantes; (5) recompensas que não recebem, mas gostariam de receber; e (6) justificação dessas preferências.

### **Tipo de motivação associada às recompensas**

Neste ponto explorou-se qual o tipo de motivação mais frequentemente associado às recompensas organizacionais (ver Figura 2). A resposta mais frequente foi “financeira” (N=9).

De seguida, tanto o aumento salarial, como a flexibilidade, foram as duas respostas mais mencionadas (N=5). Outros tipos de motivação que surgiram em respostas foram, por exemplo, progressão na carreira (N=3), reconhecimento (N=3), prémios (N=3), work-life balance (N=2), férias extra (N=2), formação (N=2), salário emocional (N=2). As restantes respostas tiveram menos ênfase entre os entrevistados (N=1).

Por exemplo, os entrevistados mencionaram: *“De forma regular, aprecio a flexibilidade horária e conseguir ter um bom equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Bónus no final do ano e subida no nível (ordenado mais alto e tarefas com maior responsabilidade) também são outras medidas que me motivam enquanto colaboradora.”* (Geração Z).

“Obviamente que a questão monetária e financeira tem um grande impacto. No entanto, existem muitos outros fatores que considero de grande importância e que, no meu ponto de vista, fazem parte do salário emocional: flexibilidade para gestão da vida pessoal, teletrabalho e autonomia (na tomada de decisões e gestão de tarefas no dia-a-dia).” (Geração Y: Millennial)

“Um aumento na remuneração mensal, uma autonomia na gestão do seu horário de trabalho e a concessão de regalias sociais são três formas de recompensar e de reconhecer determinado funcionário.” (Geração X).

“(…)Podem ser de múltiplas dimensões, quer as de natureza mais tangível como salário, possibilidade de progressão na carreira remuneratória ou mesmo na carreira laboral, a qualidade das condições físicas do espaço de trabalho, a qualidade da comunicação dentro da organização e da equipa, entre equipas e com as chefias, etc. tudo o que seja as questões do reconhecimento (...) interno do trabalho desenvolvido, e também a valorização desse trabalho (...). Também considero muito importante a possibilidade de ter alguma flexibilidade de horário, (...) Continuando ainda com estratégias que considero mais benéficas, tudo o que sejam estratégias que permitam a conciliação entre a vida pessoal e a profissional (...).” (Geração Baby Boomer).



Figura 2 Tipos de motivação e recompensas associadas

### Recompensas extrínsecas auferidas

Neste ponto foi notório que a maioria dos entrevistados identificou como recompensa extrínseca o vencimento (N=9) (ver Figura 3) seguido do seguro de saúde e as ferramentas de trabalho (N=5) e o aumento anual do vencimento, extras e descontos em produtos da empresa (N=3). As respostas menos dadas foram o dia de férias extra (N=2), seguro de vida (N=1), PPR (N=1) e cartões de oferta (N=1).

Alguns exemplos incluíram: “Telemóvel que posso usar como se fosse pessoal.” (Geração Z).

“Dinheiro, recompensas de descontos em determinados produtos e/ou serviços, seguros de saúde, cartões de oferta, seguro de vida, PPR, produtos alimentares oferta, carro da empresa com oferta de combustível e portagens para uso total, telemóvel da empresa para uso total, almoços oferta, + 3 dias de férias extra lei.” (Geração Y, Millenial).

“Prenda de Natal, aumentos anuais no vencimento.” (Geração X).

“A segurança de um salário certo ao fim do mês e as regalias de um seguro e saúde.” (Geração Baby Boomer).



Figura 3 Recompensas extrínsecas

### Recompensas intrínsecas auferidas

Quanto às recompensas intrínsecas os entrevistados mencionaram mais frequentemente a flexibilidade de horário (N=5), oportunidade para estar em teletrabalho (N =3), seguindo-se a autonomia (N=2), a formação (N=2) e, por fim, os recompensas como o reconhecimento,

inovação tecnológica, entreajuda, bom ambiente laboral, condições de conforto no trabalho e ausências inesperadas não descontadas (N = 1).

Alguns exemplos incluem: “*Sem dúvida a oportunidade para estar em teletrabalho.*” (Geração Z).

“*Flexibilidade na gestão de horários (em casos de necessidade de alteração do horário habitual), ausência inesperadas não descontadas no vencimento, ofertas de brindes e horas de descanso em épocas festivas.*” (Geração Y, Millennial).

“*Isenção de horário.*” (Geração X).

“*Grande autonomia que posso ter na organização do meu trabalho, e na organização do meu tempo para além das aulas, é mesmo um benefício intangível que eu acho gigante, tenho liberdade para preparar as minhas aulas conforme eu entender, ao ritmo que eu entender, sendo este um benefício que eu preso e valorizo muito.*” (Geração Baby Boomer).

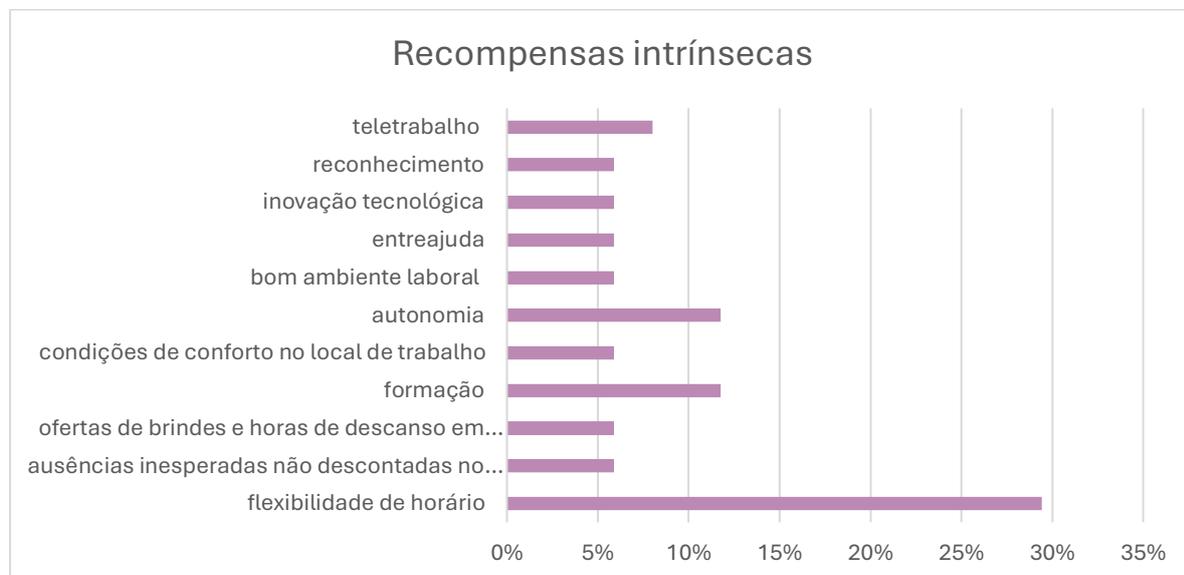


Figura 4 Recompensas Intrínsecas

### Recompensas mais importantes e motivantes

Das recompensas mencionadas ao longo das entrevistas, o vencimento foi o que a maioria considerou mais importante (N=8). Alguns justificaram esta resposta pelo facto de ser a única “coisa certa” que eles sabem que vão receber. A flexibilidade horária também foi uma resposta muito comum escolhida (N=6), seguida do seguro de saúde (N=4) e do teletrabalho e dias de férias extra (ambos com N = 3)

Alguns exemplos incluem: “*Sem dúvida a oportunidade para estar em teletrabalho.*” (Geração Z).

“*Poder ter tempo para o work life-balance.*” (Geração Y, Millennial).

*“Ter o horário flexível que permite articular a vida profissional com a pessoal.”*  
(Geração X).

*“Neste momento, a certeza de um salário fixo (...) a possibilidade de organizar o meu trabalho, propor ideias com alguma liberdade e com alguma autonomia, o poder organizar o meu tempo com essa autonomia que eu gosto.”* (Geração Baby Boomer).

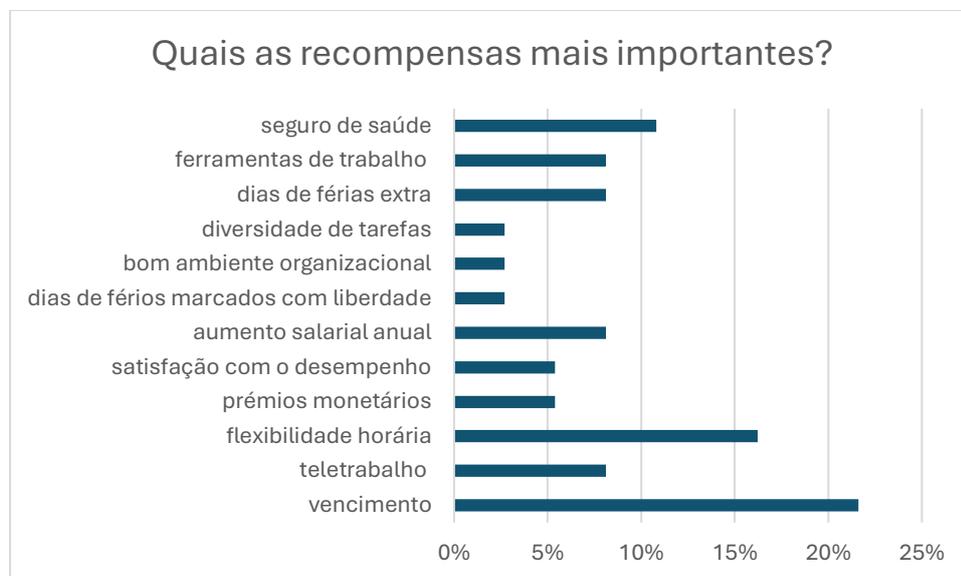


Figura 5 Recompensas mais valorizadas

### Quais as recompensas que não recebe, mas gostava de receber?

Apesar desta recompensa ter sido mencionada por alguns participantes que o recebem, o teletrabalho foi a recompensa mais respondida na questão “Quais as recompensas que não recebe, mas gostava de receber” (N=4). Em segundo lugar, as duas recompensas mais mencionadas foram menos carga horária semanal e prêmios monetários (ambos N=3). Das recompensas menos respondidas foram as estratégias de promoção da saúde mental, dias de férias extra, semana laboral de 4 dias e dia de aniversário dos filhos (N=2).

Alguns exemplos incluem: *“De uma forma mais esporádica, ou seja, depois de um trabalho difícil, acho importante o empregador entender o esforço dos colaboradores e dar por exemplo, um dia ou uma manhã de folga extra. Para além disso, um carro, ou algum tipo de apoio extra para as deslocações ao escritório.”* (Geração Z).

*“Ter o dia de aniversário, possibilidade de teletrabalho em qualquer local nas férias de Verão das crianças e colocação do teletrabalho como normalização e não apenas na ótica de poupança, cheques de formação.”* (Geração Y, Millenial).

*“Redução do número de dias de trabalho e teletrabalho.”* (Geração X).

*“Mais estratégias de promoção da saúde psicológica, pois os ritmos de trabalho, os constrangimentos das respostas para ontem, tudo isto queria algum mal-estar e alguns riscos psicossociais que às vezes me levam a exitar nesta motivação e nesta entrega ao trabalho. Poder teletrabalhar, pois, funciono muito bem em teletrabalho, ter menos quantidade de trabalho ter melhores instalações para trabalhar, mais condições, por exemplo tecnológicas, mais dias de férias e uma redução do horário (à medida que avançamos na carreira). Estes são os principais aspetos que me fazem falta e me têm vindo a repensar no meu envolvimento no trabalho.” (Geração Baby Boomer).*

### **Justificação das respostas anteriores**

Por fim, exploraram-se os motivos pelos quais os participantes identificaram as recompensas anteriores. Os dois motivos mais respondidos foram o work-life balance e maior motivação para o trabalho e empenho (N=5). Isto poderá significar que, em muitos casos, o facto dos colaboradores terem direito a teletrabalho, proporcionaria um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e contribuiria também para o aumento da motivação e empenho nas suas tarefas desenvolvidas. A segunda justificação mais mencionada foi o aumento do bem-estar e da felicidade, que parece também estar relacionada com o teletrabalho. O crescimento profissional foi o terceiro motivo mais mencionado (N=3), seguindo-se o aumento de produtividade e o team building (N=1).

Alguns exemplos incluem: *“Recompensas que não são comuns dentro da organização fazem com que os colaboradores se sintam, de certa forma, especiais, e que o seu trabalho é valorizado pelos seus superiores, dando mais motivação para fazer mais e melhor. Ter um dia de folga extra permite que os colaboradores descansem depois do trabalho mais árduo ou atípico que tiveram e dá motivação para a próxima grande tarefa, uma vez que já sabem que terão uma certa recompensa. Relativamente ao carro/apoio extra, uma vez que não moro em Lisboa, preciso de me deslocar de carro até ao escritório, e, portanto, tenho um gasto maior do que se estiver em teletrabalho. Com este apoio, teria mais motivação para trabalhar a partir do escritório.” (Geração Z).*

*“Pelo work-life balance a acompanhar a dinâmica familiar e para podermos evoluir profissionalmente no presente e futuro, de forma a ajudar a organização pelo aumento de motivação e conhecimento.” (Geração Y, Millennial).*

*“Para poder estar mais com a família e amigos e permitir ter atividades (hobbies) com mais liberdade.” (Geração X).*

“(…) tudo isto queria algum mal-estar e alguns riscos psicossociais que às vezes me levam a exitar nesta motivação e nesta entrega ao trabalho. Estes são os principais aspetos que me fazem falta e me têm vindo a repensar o meu envolvimento no trabalho.” (Geração Baby Boomer).

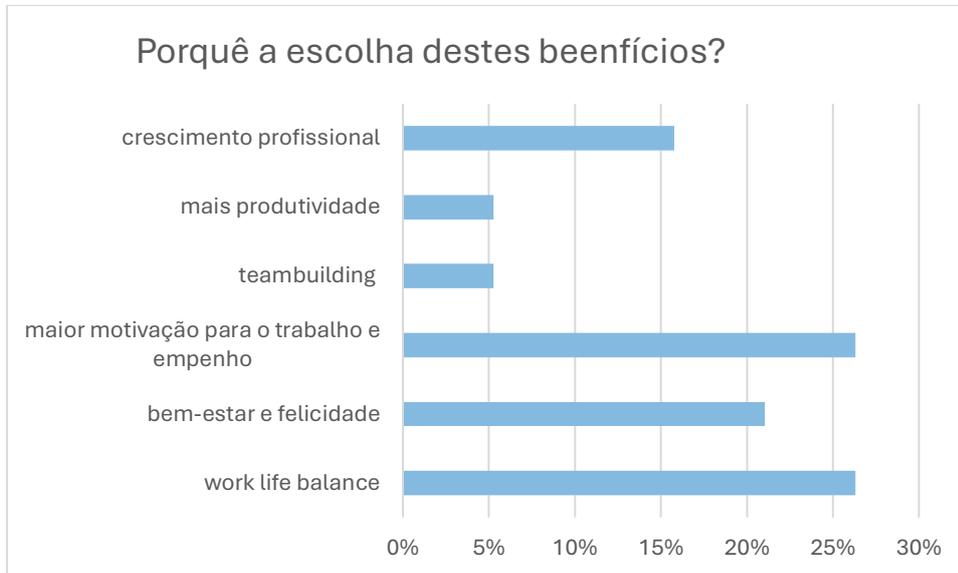


Figura 6 Justificação das respostas anteriores

### Breve conclusão do estudo 1

Em síntese, os resultados deste estudo qualitativo revelam que os trabalhadores valorizam diferentes tipos de recompensas, com destaque para as motivações financeiras e a flexibilidade no trabalho como fatores de maior impacto. De acordo com as entrevistas, as recompensas extrínsecas mais frequentemente referidas incluem o salário (amplamente apreciado pela estabilidade e segurança que proporciona), o seguro de saúde, ferramentas de trabalho (e.g., internet de qualidade, softwares, carro ou computador portátil), bónus anuais e descontos em produtos da empresa. Por outro lado, as recompensas intrínsecas mais valorizadas são a flexibilidade de horário, a possibilidade de teletrabalho, a autonomia e as oportunidades de formação para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Entre os fatores que se destacam como mais motivadores e desafiantes estão o salário, a flexibilidade e isenção de horário, o seguro de saúde, o teletrabalho e dias extra de férias. Em relação às recompensas que os participantes gostariam de receber, mas que ainda não têm acesso, o teletrabalho (não disponível para todos os entrevistados), a redução da carga de trabalho e a atribuição de prémios financeiros são os mais mencionados.

Os participantes justificaram a preferência por essas recompensas com a possibilidade de alcançar um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (work-life balance), o que, por sua vez, poderia aumentar a sua motivação e compromisso com a organização. A percepção de que o teletrabalho poderia contribuir, significativamente, para esse equilíbrio foi frequentemente salientada. Além disso, a segunda justificação mais referida foi o impacto positivo no bem-estar e na felicidade, evidenciando novamente a importância do teletrabalho como um fator determinante para a satisfação e motivação no contexto laboral.

O estudo subsequente, de natureza quantitativa correlacional, tem como objetivo testar o modelo proposto na Figura 1, nomeadamente a mediação moderada das recompensas na retenção de colaboradores, considerando a mediação da motivação e a moderação das diferentes gerações.

## **Estudo 2: Quantitativo Correlacional**

### **Método**

A metodologia quantitativa, adotada neste estudo, envolve um processo de recolha de dados de forma sistemática, que podem ser observados, quantificados e analisados objetivamente, com base em fenómenos e eventos concretos, independentes do investigador (Freixo, 2011). Este método parte do princípio de que todos os dados podem ser convertidos em números, opiniões ou informações, possibilitando a sua classificação e análise, predominantemente, através de métodos estatísticos (Reis, 2010).

Para o presente estudo, o questionário foi considerado a ferramenta de recolha de dados mais adequada. Como meio de recolha de informações sobre uma população, a aplicação de um questionário exige uma amostra considerável de participantes, garantindo uma base estatística robusta para a análise. Normalmente, os questionários são aplicados a um grupo de indivíduos (participantes), dos quais se procura obter dados para análise, interpretação e conclusões, com o objetivo de responder às questões de investigação. O conjunto de participantes, cuja natureza e dimensão são definidos pelo investigador, constitui a amostra do estudo (Henriques, 2012).

O questionário utilizado era de tipologia fechada, consistindo em questões com um conjunto pré-definido de opções de resposta (no formato de escalas de Likert). Este formato é particularmente útil para a obtenção de dados quantitativos com um carácter extensivo, ou quando se pretende operacionalizar variáveis para análise estatística (Hill & Hill, 2008).

## **Participantes e procedimento**

A amostra utilizada neste estudo foi não probabilística por conveniência, o que significa que os participantes foram elementos da população com acesso à internet, uma vez que o questionário foi disponibilizado através de um link, partilhado nas redes sociais. Adicionalmente, recorreu-se à técnica de amostragem não probabilística do tipo "bola de neve" (snowball sampling), aproveitando o efeito de partilha nas redes sociais e o pedido a pessoas que partilhassem o link do questionário com os seus contactos. Assim, os inquiridos que receberam o link inicial partilharam-no com outros potenciais participantes, resultando num aumento gradual do número de participantes (Kalton, 1983; Osuna, 1991). Na introdução inicial do questionário, estavam descritas todas as informações relevantes quanto ao estudo, deixando à total liberdade do inquirido a sua participação ou não. Todos os participantes foram informados sobre o objetivo principal do estudo, tendo sido esclarecidos todos os procedimentos envolvidos, garantido, sempre, a confidencialidade e anonimato dos dados recolhidos. Além disso, foi realçado que a sua participação era voluntária. Antes de iniciar a resposta ao questionário online, os participantes assinaram um consentimento informado. Os dados recolhidos foram tratados no âmbito da dissertação, não havendo qualquer possibilidade de identificação dos participantes, uma vez que os questionários eram anónimos e não recolheram quaisquer dados pessoais identificáveis, cumprindo assim o Regulamento de Proteção de Dados. O período de recolha de dados durou um mês (entre fevereiro e março de 2024).

A amostra foi constituída por um total de 423 participantes, cujas idades variavam entre os 18 e os 90 anos ( $M = 41.72$ ;  $DP = 13.28$ ). No que respeita à distribuição por gerações, 37.8% participantes pertenciam à Geração Y, 18.7% à Geração Z, 6.4% aos Baby Boomers e 1.8% à Geração X. Relativamente ao género, 52.2% dos participantes identificaram-se como do sexo feminino, 28.1% como do sexo masculino e 0.2% preferiram não especificar. Quanto ao nível de escolaridade, a maioria tinha a licenciatura (39.2%), seguindo-se o ensino secundário completo (12º ano; 21.7%) e, por fim, o mestrado ou grau superior (15.8%). No que se refere à situação contratual, 9.7% dos inquiridos eram trabalhadores independentes (prestando serviços a uma ou mais empresas), 51.1% possuíam contrato efetivo com uma organização, 10.6% tinham um contrato a prazo, e 9.2% estavam noutras situações contratuais não especificadas.

## **Medidas**

### Recompensas

Para medir as recompensas intrínsecas e extrínsecas usou-se o questionário desenvolvido por Allen e Kilmann (2001). Este é composto por 13 itens que medem as práticas de recompensas.

Sete itens medem as recompensas intrínsecas (e.g., “Expressões regulares de apreciação por parte dos gestores/líderes aos colaboradores para reconhecer a concretização de metas de melhoria de qualidade” ou “Uso da avaliação de desempenho baseada no desenvolvimento”), e seis referem-se às recompensas extrínsecas (e.g., “A organização partilha uma parte dos lucros com os colaboradores.” Ou “Pagamento de horas extra.”). Os participantes foram solicitados a avaliar o grau de frequência existente face a cada uma das opções do sistema de recompensas utilizando uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 para “0%” a 5 para “100% *totalmente*”. Para a dimensão das recompensas intrínsecas o alfa de Cronbach foi 0.91 e para a dimensão das recompensas extrínsecas foi 0.70.

### Motivação

A motivação foi medida através das três dimensões das necessidades psicológicas: autonomia, relacionamento e competência. Foram incluídos dois itens por dimensão: autonomia (e.g., “Hoje, senti que podia ser eu mesmo no trabalho”), relacionamento (e.g., “Hoje, senti que as pessoas no trabalho se importam comigo”) e competência (e.g., “Hoje, senti-me competente e capaz”). Os participantes classificaram suas respostas numa escala Likert de cinco pontos, variando de “*nada*” a “*extremamente*”. O alfa de Cronbach foi 0.85.

### Retenção

Para medir a retenção, foi usada a escala de intenção de turnover (Cammann, Fichman, Jenkins, & Klesh, 1979). Esta escala é composta por três itens (e.g., “Ocasionalmente, penso em deixar esta organização.”) e utiliza um formato de resposta em escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (*discordo totalmente*) a 5 (*concordo totalmente*). No presente estudo, o alfa de Cronbach foi 0.84.

### Variáveis de controlo

O género dos participantes foi considerado como variável de controlo. A inclusão do género justifica-se pela evidência empírica que sugere que as mulheres tendem a valorizar de forma distinta as recompensas intrínsecas e extrínsecas quando comparadas com os homens (Diener et al., 2020), o que pode influenciar de forma significativa a motivação dos colaboradores.

### **Análise de dados**

Primeiramente, foram analisadas as consistências internas e as análises descritivas das variáveis em estudo, assim como as suas correlações. Posteriormente, para testar a hipótese 1, foi

utilizado o modelo 4 da macro PROCESS no SPSS (Hayes, 2018). Esta macro é particularmente relevante para estimar efeitos indiretos, uma vez que utiliza o método de bootstrapping (5000 vezes), permitindo a obtenção de intervalos de confiança (IC). Para testar a hipótese 2 e 3, ou seja, a mediação moderada, foi utilizado o modelo 7 da macro PROCESS (Hayes, 2018). Os produtos (moderações) foram centrados nos seus valores médios, e o método de bootstrapping (5000 vezes) foi novamente utilizado para o cálculo dos IC.

### **Enviesamento do Método Comum e Questões de Multicolinearidade**

Embora tenhamos implementado vários procedimentos recomendados para minimizar o enviesamento do método comum, — tais como a incorporação de perguntas fechadas no questionário (e.g., "Gosto de teletrabalho") e a utilização de questionários previamente validados para avaliar as variáveis em estudo — não é possível eliminá-lo completamente (Podsakoff et al., 2012). Portanto, para aferir a sua presença neste estudo, seguimos recomendações específicas de Podsakoff et al. (2012).

Primeiro, realizámos o teste de fator único de Harman para verificar a presença de enviesamento do método comum. Os resultados indicaram que o primeiro fator explicou apenas 31.73% da variância total, sugerindo que o enviesamento do método comum não representava um problema significativo. Em segundo lugar, seguindo a recomendação de Kock (2015), realizou-se uma avaliação completa da multicolinearidade para identificar potenciais enviesamentos do método comum. Os resultados mostraram que todos os valores do fator de inflação da variância (VIF) variaram entre 1.05 e 2.36; como esses valores estavam abaixo do ponto de corte de 3,33, a multicolinearidade não foi considerada uma preocupação significativa neste estudo.

Por fim, realizámos quatro análises fatoriais confirmatórias (CFA) para confirmar a independência das variáveis em estudo. Para avaliar a adequação do modelo e compará-lo com outros modelos alternativos razoáveis, analisaram-se vários índices de ajustamento (Hair et al., 2010), nomeadamente o CFI, TLI, SRMR e RMSEA. O Modelo 1 era o modelo hipotetizado de quatro fatores, composto por escalas separadas para as recompensas (intrínsecas e extrínsecas), motivação e retenção. O Modelo 2 consistia num modelo de três fatores, combinando ambas as dimensões das recompensas num único fator, outro fator para a motivação, e um terceiro para a retenção. O Modelo 3 era um modelo de dois fatores, combinando ambas as dimensões das recompensas num fator, e combinando a motivação e a retenção no outro fator. O Modelo 4 era uma solução de um fator, em que todos os itens eram carregados num único fator.

A Tabela 1 demonstra que o modelo de quatro fatores (Modelo 1) apresentou o melhor ajuste para os dados ( $\chi^2/df = 2.60$ ,  $p < 0.001$ , CFI = 0.90, TLI = 0.89, SRMR = 0.06 e RMSEA = 0.07 IC 95% [0.06, 0.08]) (ver Figura 7), enquanto todos os outros modelos alternativos apresentaram um ajustamento inferior. Estes resultados, juntamente com os índices de confiabilidade de Cronbach obtidos em todas as escalas de medida, evidenciaram a validade discriminante e convergente do estudo. Consequentemente, prosseguiu-se com o teste das hipóteses.

Modelos	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Modelo 1	528.051	203	0.90	0.89	0.07	0.08
Modelo 2	600.722	206	0.86	0.84	0.08	0.06
Modelo 3	882.185	208	0.76	0.74	0.10	0.08
Modelo 4	1415.244	209	0.58	0.54	0.14	0.13

Tabela 1 Resultados da análise fatorial confirmatória

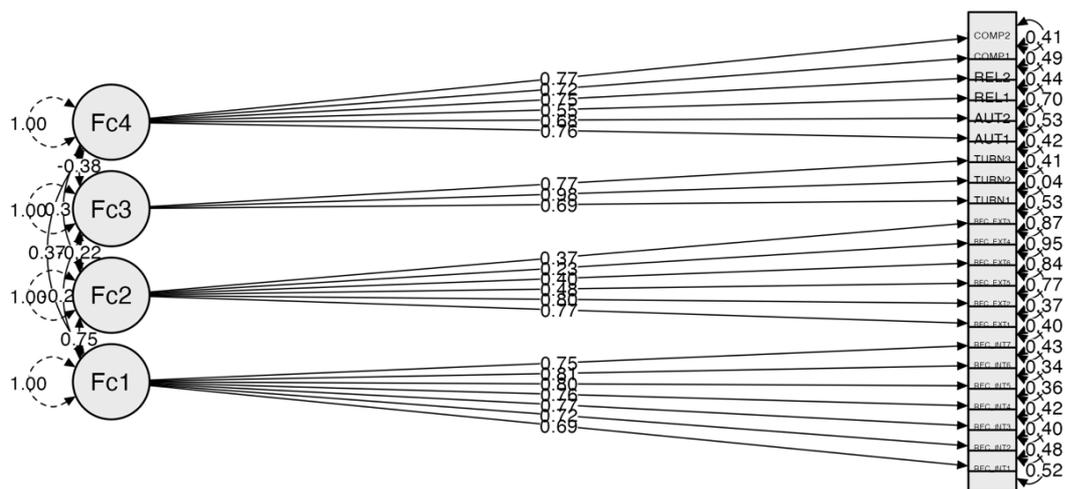


Figura 7 Resultados da análise fatorial confirmatória

## **Estatística descritiva**

A Tabela 2 ilustra as estatísticas descritivas, juntamente com os coeficientes de correlação e os índices de consistência interna das variáveis presentes no modelo. Conforme sugerido por Field (2009), os desvios-padrão relativamente pequenos em comparação com as médias das variáveis, indicaram que as médias representaram bem os dados observados. Os resultados também mostraram que todas as variáveis estavam significativamente correlacionadas entre si e na direção esperada.

Para além disso, a confiabilidade das variáveis do estudo superou o limite recomendado de 0.70 (Fornell & Larcker, 1981). O resultado para a validade convergente, que mede o quão bem os indicadores se correlacionavam com o construto latente, revelou que os valores de Extração da Variância Média (AVE) para todos os construtos latentes do estudo estavam acima de 0.5. Além disso, o AVE para cada construto foi comparado com a sua correlação com outros construtos, e o valor do AVE foi encontrado como sendo superior à correlação do construto com outros construtos, o que apoiou a validade convergente.

No que diz respeito à validade discriminante, que demonstrou a unicidade dos indicadores para cada variável latente, as raízes quadradas do AVE, indicadas pelos valores diagonais para cada variável latente, foram todas maiores do que as correlações entre cada variável (Hair et al., 2010). Além disso, a Variância Máxima Compartilhada (MSV) também foi analisada; os resultados mostraram que a MSV foi menor que o AVE para todos os construtos. Assim, a validade discriminante foi confirmada.

Em suma, a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante do estudo foram confirmadas. Com base na validade do instrumento de estudo, prosseguimos com o teste das hipóteses do estudo.

Variáveis	M	DP	CR	AVE	MSV	1	2	3	4	5
1.										
Recompensas intrínsecas <sup>1</sup>	2.35	1.03	0.93	0.64	0.38	(0.80)	[0.91]			
2.				0.54						
Recompensas extrínsecas <sup>1</sup>	2.22	0.86	0.88		0.38	0.62**	(0.74)	[0.70]		
3.										
Motivação <sup>1</sup>	3.76	0.72	0.89	0.59	0.13	0.33**	0.26**	(0.77)	[0.85]	
4. Retenção <sup>1</sup>	2.66	1.19	0.91	0.77	0.13	-0.28**	-	-	(0.88)	[0.84]
							0.19**	0.36**		
5. Geração <sup>2</sup>	-	-	-	-	0.03	0.17**	0.14*	-0.04	-	-
									0.16**	
6. Género <sup>3</sup>	-	-	-	-	-	0.05	0.10	-0.03	0.02	-0.03

*Tabela 2 Média, desvio padrão, correlações e índices de consistência interna das variáveis*

Nota: N= 423; \* $p > 0.05$  \*\* $p > 0.001$ .

<sup>1</sup>Escala de 1 a 5.

<sup>2</sup>Geração: 1 = Baby boomer, 2 = Geração X, 3 = Geração Y, 4 = Geração Z.

<sup>3</sup>Género: 1- feminino; 2- masculino.

As raízes quadradas da Extração da Variância Média (AVE) estão entre parênteses. M = Média; DP = Desvio Padrão; AVE = Extração da Variância Média; MSV = Variância Máxima Compartilhada; CR = Confiabilidade Composta. Os alfas de Cronbach estão entre [ ].

## Teste de hipóteses

### Hipótese 1

Para testar a primeira hipótese, foi realizada uma análise de mediação (Modelo 4) utilizando a macro PROCESS no SPSS versão 29 (Hayes, 2022). A mediação é considerada significativa quando a variável preditora (X = recompensas intrínsecas e extrínsecas) influencia a variável critério (Y = retenção) através da variável mediadora (M = motivação). O efeito total de X sobre Y é denotado como c. O efeito direto de X sobre Y, considerando a mediadora (M), é denotado como c'. O efeito de X sobre M é denotado como a, e o efeito de M sobre Y (controlando X) é

o b. O efeito indireto de X sobre Y através da mediadora é representado por  $ab$ . Normalmente, o efeito indireto ( $ab$ ) é a diferença entre  $c$  e  $c'$ . Assim, o efeito total ( $c$ ) pode ser obtido como a soma de  $c'$  e  $ab$ . A mediação parcial ocorre quando o efeito indireto ( $ab$ ) é menor que o efeito total ( $c$ ) e mantém o sinal.

A hipótese 1 assumiu que as recompensas (a) intrínsecas e (b) extrínsecas influenciavam a retenção através da motivação.

De acordo com os resultados, o efeito indireto das recompensas intrínsecas sobre a retenção através da motivação foi de -0.11, com um intervalo de confiança de 95% [-0.19, -0,05] que não inclui zero, indicando um efeito indireto estatisticamente significativo. O modelo explicou 16% ( $R^2 = 0.16$ ,  $p < 0.001$ ) da variância na retenção (medida pela intenção de turnover). A relação entre recompensas intrínsecas e motivação ( $a$ ;  $B = 0.23$ ,  $p < 0.001$ ) foi significativa. A relação entre motivação e turnover ( $b$ ;  $B = -0.50$ ,  $p < 0.001$ ) foi significativa.

Após a introdução da motivação na equação, o efeito das recompensas intrínsecas tornou-se mais fraco, embora ainda significativo ( $c'$ ;  $B = -0.21$ ,  $p < 0.01$ ), indicando uma mediação parcial. Assim, a hipótese 1a foi suportada pelos dados.

Similarmente, os resultados mostraram que o efeito indireto das recompensas extrínsecas sobre a retenção através da motivação, foi estatisticamente significativo (-0.12, IC 95% [-0.20, -0,05]). O modelo explicou 14% ( $R^2 = 0.14$ ,  $p < 0.001$ ) da variância na retenção. A relação entre recompensas extrínsecas e motivação ( $a$ ;  $B = 0.22$ ,  $p < 0.001$ ) foi significativa. A relação entre motivação e turnover ( $b$ ;  $B = -0.53$ ,  $p < 0.001$ ) foi significativa. Após a introdução da motivação na equação, o efeito das recompensas extrínsecas deixou de ser significativo ( $c'$ ;  $B = -0.14$ ,  $p > 0.05$ ), indicando uma mediação total. Assim, a hipótese 1b foi suportada pelos dados.

	Modelo 1		Modelo 2	
	Motivação		Retenção	
	<i>b</i>	SE	<i>B</i>	SE
Intercept	3.21 ***	0.10	3.47	0.18
Recompensas intrínsecas	0.23**	0.04	-0.03	0.04
Recompensas extrínsecas	0.22**	0.05	0.18	0.06
Motivação			-0.49**	0.10
Gênero <sup>a</sup>	0.01	0.01	0.01	0.01
Efeito indireto (recompensas intrínsecas)	-0.11 (SE = 0.03, IC 95% [-0.18, -0.05])			
Efeito indireto (recompensas extrínsecas)	-0.12 (SE = 0.04, IC 95% [-0.20, -0.05])			

*Tabela 3 Resultados dos efeitos indiretos*

n = 423. Coeficientes de regressão não padronizados. IC = Intervalo de Confiança.

<sup>a</sup> Gênero: 1- feminino; 2- masculino.

\*p < 0.05. \*\* p < 0.01. \*\*\* p < 0.001.

### **Hipótese 2 e 3**

A segunda e terceira hipótese previa que a geração moderaria o efeito indireto das recompensas (a) intrínsecas e (b) extrínsecas sobre a retenção através da motivação. Esta hipótese foi testada utilizando o modelo 7 da macro PROCESS no SPSS.

Os resultados mostraram que a geração não moderou o efeito indireto das recompensas (a) intrínsecas ( $\beta = 0.01$ , SE = 0.05, IC 95% [-0.08, -0.10]). e (b) extrínsecas ( $\beta = -0,05$ , SE = .07, IC 95% [-0.19, -0.09]) sobre a retenção através da motivação. Logo, nem a hipótese 2, nem a hipótese 3, foram suportadas pelos dados.

### Análises complementares

Para melhor compreender a existência de potenciais diferenças entre as diferentes gerações nos níveis das variáveis em estudo, conduziu-se uma One-Way ANOVA. Os resultados mostraram a existência de diferenças estatisticamente significativas nas recompensas intrínsecas ( $F_{(3, 290)} = 7.86, p < 0.01$ ) e nas intenções de saída da organização ( $F_{(3, 290)} = 2.74, p < 0.05$ ) entre as diferentes gerações (ver Tabela 4). Não se encontraram diferenças estatisticamente significativas nas outras variáveis.

	Baby Boomers	Geração X	Geração Y	Geração Z
Recompensas intrínsecas	2.41	2.28	3.76	3.86
Recompensas extrínsecas	2.21	2.04	2.23	2.44
Motivação	3.72	3.71	3.76	3.86
Retenção	2.21	2.90	2.52	2.88

*Tabela 4 Médias das variáveis por geração*

Complementarmente, testou-se um modelo de moderação moderada para compreender se as recompensas (intrínsecas e extrínsecas) influenciavam a motivação considerando o potencial efeito de moderação da geração e do género (Modelo 3, da macro Process; Hayes, 2018).

No que se refere às recompensas intrínsecas, os resultados evidenciaram um efeito de interação estatisticamente significativo entre a geração e o género na relação com a motivação ( $B = 0.53, SE = 0.13, p < 0.001, IC\ 95\% [0.26, 0.78]$ ) e um efeito de interação significativo entre recompensas intrínsecas, género e geração ( $B = -0.21, SE = 0.11, p < 0.05, IC\ 95\% [-0.43, -0.00]$ )

Especificamente, como demonstrado na Figura 8, à medida que as recompensas intrínsecas aumentam, a motivação é mais elevada nas mulheres, especialmente nas gerações mais velhas. Em contraste, entre os homens, a motivação tende a ser maior com as recompensas intrínsecas nas gerações mais jovens (embora a relação fique mais forte para os mais velhos, como se pode ver na inclinação do slope presente da figura 8).

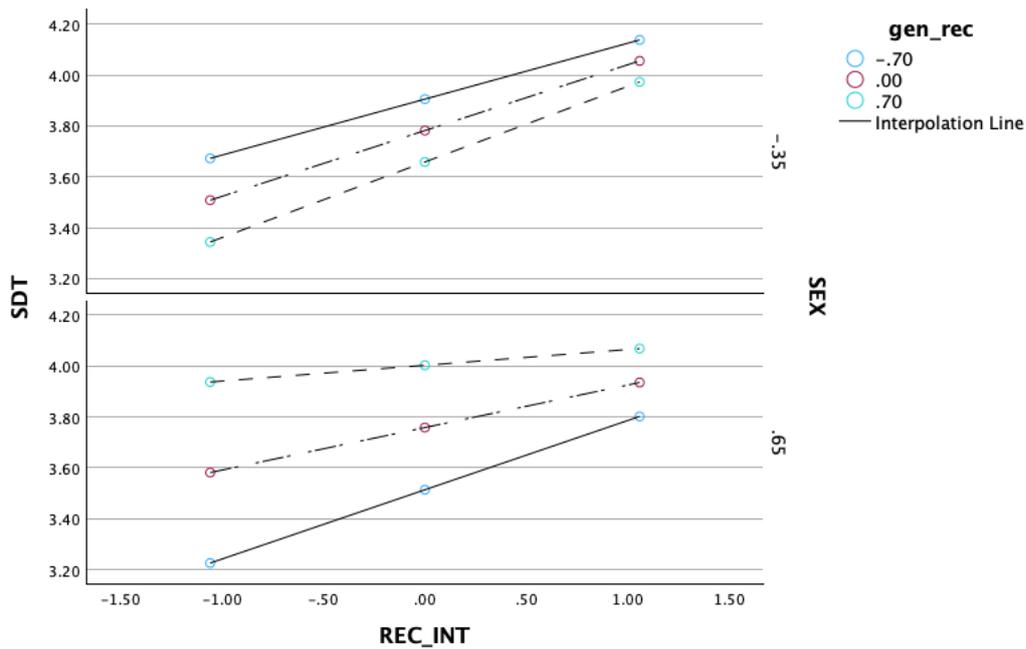


Figura 8 Interação entre recompensas intrínsecas, geração e género face à motivação

No que se refere às recompensas extrínsecas, os resultados revelaram um padrão semelhante, com um efeito de interação estatisticamente significativo entre a geração e o género na relação com a motivação ( $B = 0.44$ ,  $SE = 0.13$ ,  $p < 0.001$ , IC 95% [0.17, 0.70]). No entanto, o efeito de interação entre recompensas extrínsecas, género e geração não se mostrou estatisticamente significativo ( $B = -0.19$ ,  $SE = 0.15$ ,  $p > 0.05$ , IC 95% [-0.47, 0.09]).

Como ilustrado na Figura 9, à medida que as recompensas extrínsecas aumentam, a motivação é mais acentuada nas mulheres, especialmente nas gerações mais velhas. Entre os homens, observa-se uma maior motivação em resposta às recompensas extrínsecas nas gerações mais jovens, contudo a relação entre as recompensas extrínsecas e a motivação torna-se mais forte para os mais velhos, sugerindo uma menor discrepância entre homens e mulheres em relação a este tipo de recompensa, o que pode justificar-se pela ausência de significância da interação a três fatores.

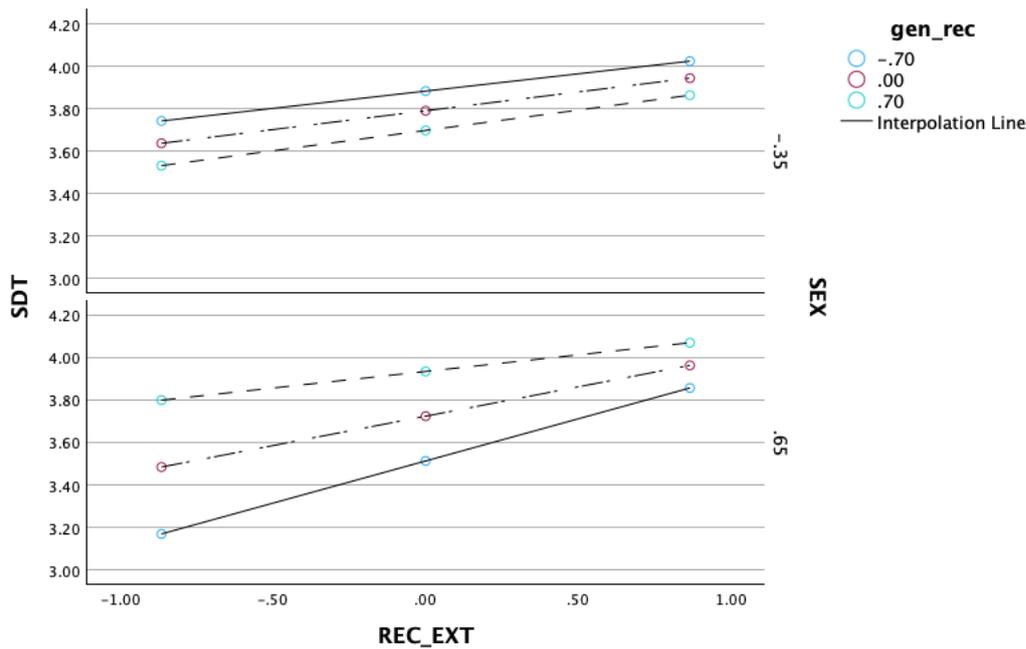


Figura 9 Interação entre recompensas extrínsecas, geração e género face à motivação

## Discussão

Esta investigação responde aos apelos dos académicos (Alhmoud & Rjoub, 2020) e das organizações que enfrentam o desafio de desenvolver estratégias eficazes para aumentar a retenção de colaboradores, particularmente entre as gerações mais jovens. Tradicionalmente, a literatura sobre a motivação sugere que as diferentes gerações têm preferências distintas quanto às recompensas oferecidas pelas organizações, reflexo dos fatores culturais e socioeconómicos que moldam as suas experiências (Twenge et al., 2010; Parry & Urwin, 2011). Por exemplo, autores como Lancaster e Stillman (2002), argumentaram que os Baby Boomers tendem a valorizar mais a segurança financeira e as recompensas extrínsecas, enquanto os Millennials e a Geração Z são mais motivados por recompensas intrínsecas, como flexibilidade e desenvolvimento profissional. De facto, inúmeros estudos têm mostrado que conjuntos específicos de valores laborais definem diferentes gerações e influenciam as suas atitudes (Rueff-Lopes et al., 2024). Nesse sentido, estes dois estudos analisam como as diferentes gerações percebem as recompensas intrínsecas e extrínsecas e o impacto dessas recompensas na sua motivação e intenção de permanência nas organizações. Além disso, a investigação avalia o efeito indireto das recompensas na retenção através da motivação, testando também o papel moderador das gerações atuais no mercado de trabalho, fornecendo *insights* importantes para a gestão de recursos humanos. O segundo estudo recorre à teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2001) como enquadramento teórico para sustentar as hipóteses propostas.

Esta investigação é de grande relevância, dado o aumento da diversidade geracional nas organizações, o que levanta questões sobre como as necessidades psicológicas básicas (Gagné et al., 2018) e as expectativas das diferentes faixas etárias influenciam a motivação e a intenção de saída dos colaboradores. Nesse sentido, os resultados de ambos os estudos oferecem uma perspectiva valiosa para a gestão de recursos humanos, ao explorar como essas diferenças influenciam a retenção de talentos e a eficácia das estratégias motivacionais baseadas nas recompensas nas organizações.

De um modo geral, o primeiro estudo revela que todas as gerações atribuem grande importância às recompensas extrínsecas, nomeadamente financeiras, como fator central para a sua motivação no trabalho. No que diz respeito às recompensas intrínsecas, a flexibilidade laboral e a possibilidade de teletrabalho surgem como os principais impulsionadores motivacionais entre as quatro gerações analisadas. Embora este primeiro estudo não permita identificar diferenças estatisticamente significativas, o segundo estudo indica que, apesar de se observar um efeito indireto significativo das recompensas intrínsecas e extrínsecas na retenção de colaboradores, mediado pela satisfação das necessidades psicológicas básicas (autonomia, competência e relacionamento), esse efeito não varia entre as gerações. Estas conclusões desafiam parte da literatura existente, que tem apontado para divergências nas expectativas e prioridades entre as diferentes gerações (Tirta & Enrika, 2020).

## Implicações teóricas

As conclusões deste estudo têm implicações teóricas significativas no campo da motivação e da gestão dos recursos humanos, particularmente no contexto de múltiplas gerações que trabalham juntas no mesmo local de trabalho. Este é dos poucos estudos que usa a perspectiva da teoria da autodeterminação (Deci et al., 2017) para testar a forma como as diferentes recompensas influenciam a retenção dos colaboradores nas organizações. Apesar do crescente interesse neste tópico, há uma escassez de informações disponíveis para ajudar os profissionais de recursos humanos a compreender os mecanismos psicológicos pelos quais as recompensas podem gerar a contribuição e a lealdade dos colaboradores à sua organização e motivá-los a permanecer nesta durante mais tempo (Thibault Landry et al., 2019).

Primeiro, os resultados mostram que as recompensas (intrínsecas e extrínsecas) no local de trabalho promovem maior retenção dos colaboradores ao contribuir positivamente para a sua satisfação das três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. Ou seja, as recompensas oferecidas no local de trabalho, permitem que os colaboradores experienciem uma maior satisfação das suas necessidades psicológicas, o que conduz inversamente, a menores intenções de rotatividade e uma duração prevista de emprego mais longa. No geral, estes resultados sublinham a importância crítica das recompensas para fomentar experiências positivas no trabalho e impulsionar a retenção organizacional. Estas conclusões corroboram estudos anteriores que demonstram que a compensação pode ter uma influência significativa nas atitudes dos colaboradores e trazer recompensas para a organização, levando os colaboradores a expressar um maior desejo de permanecer no seu emprego atual.

Estes resultados destacam a importância de entender que as recompensas fazem os colaboradores sentirem-se mais motivados, devido à satisfação das suas necessidades de autonomia, competência e relacionamento e, por consequência, promovem a retenção organizacional.

Estes resultados são suportados pelos pressupostos da teoria da autodeterminação. De acordo com a teoria, a satisfação das necessidades psicológicas básicas emerge como um fator motivacional essencial para influenciar atitudes e comportamentos positivos nas organizações (Deci et al., 2017). Logo, de acordo com a teoria, as organizações devem criar condições laborais que permitam ao colaborador satisfazer as suas necessidades autonomia (teletrabalho), competência (atribuir tarefas desafiantes), e relacionamento (criar ambientes de trabalho saudáveis) pois estas condições não só elevam a motivação (Thibault Landry et al., 2019) mas também podem aumentar a retenção da organização (Gagné et al., 2018). Assim, as

recompensas que recebem no trabalho, permite que os colaboradores se sintam competentes, autônomos e conectados ao seu trabalho, o que incentiva níveis mais elevados de motivação, e intenção de permanência na organização. Assim, as recompensas devem ser desenhadas para despertar, reforçar e satisfazer as necessidades psicológicas básicas e universais de autonomia, competência e relacionamento.

Para além disso, esta investigação tem contribuições teóricas para as teorias geracionais e a forma como cada geração percebe as diferentes recompensas organizacionais (intrínsecas e extrínsecas). Considerando as recompensas extrínsecas, o primeiro estudo mostra que todas as gerações identificam um nível de apreciação bastante consistente das recompensas. Embora seja sugerido pela literatura que as gerações mais antigas, como Baby Boomers e a Geração X, priorizem as recompensas extrínsecas (Tirta & Enrika, 2020), devido à sua preocupação com a estabilidade e segurança financeira, os dados mostram-nos que estas preocupações são, igualmente, relevantes para as gerações mais modernas, como os Millennials e a Geração Z.

Este resultado pode ser o significado das condições económicas atuais, onde a estabilidade financeira continua a ser uma prioridade, independentemente da geração.

Similarmente, e contrariamente ao esperado, relativamente às recompensas extrínsecas, os resultados do segundo estudo demonstram que não há diferenças entre as diferentes quatro gerações; isto é, o efeito das recompensas extrínsecas na retenção de colaboradores através da sua motivação revelou ser significativo, mas sem ser condicional das gerações. De facto, diversos estudos mostraram a importância das recompensas extrínsecas na gestão da motivação de colaboradores (e.g., Akhtar et al., 2015; Morgan et al., 2013), sendo mesmo um fator primário para minimizar a rotatividade (Morgan et al., 2013; Twenge et al., 2010). Contudo, este fator parece ser constante entre gerações e não específico de gerações mais velhas, como sustentado por outros autores (e.g. Twenge et al., 2010). Por exemplo, Twenge (2010) mostrou que a Geração X atribuía maior valor às recompensas extrínsecas. No entanto, o estudo de Muthu & Yee (2011) sobre três grupos geracionais atestou a importância comum do salário em todos os grupos geracionais, em termos de valores e expectativas. Os resultados deste estudo podem ser explicados pelo contexto atual económico (e.g., aumento generalizado do custo de vida que inclui por exemplo o aumento das rendas de casa devido à imigração, aumento dos juros do crédito à habitação ou a inflação) que tem ditado a necessidade de recompensas extrínsecas (financeira) por parte de todos os grupos geracionais.

Olhando para as recompensas intrínsecas, estas também foram bastante valorizadas pelas várias gerações, como o teletrabalho e a flexibilidade no trabalho. Era esperado que as gerações mais recentes, como Millennials e Geração Z, atribuíssem maior importância a estes

aspectos, considerando o seu foco no equilíbrio entre vida pessoal e profissional e na procura de um propósito no seu trabalho. Contudo, o estudo demonstra que estas recompensas são igualmente valorizadas pelos colaboradores mais experientes, sugerindo que a motivação para o desenvolvimento e reconhecimento pessoal, ultrapassa as barreiras da idade. Assim, este estudo vai contra o que muitos estudos têm evidenciado (e.g., Henderson, 2012). Por exemplo, as gerações mais jovens tendem a valorizar mais terem um trabalho com significado (e.g., Arnett, 2004; Lancaster & Stillman, 2003). Henderson (2012) mostrou que a Geração Y valorizava mais a satisfação intrínseca no trabalho do que a compensação financeira, preferindo uma experiência de trabalho útil em vez de ascender nas hierarquias, fazer uma diferença positiva em vez de obter reconhecimento profissional, e desfrutar de um ambiente de trabalho positivo em detrimento do salário. Similarmente, Lancaster e Stillman (2002), argumentaram que os Baby Boomers tendem a valorizar mais a segurança financeira e as recompensas extrínsecas, enquanto os Millennials e a Geração Z são mais motivados por recompensas intrínsecas, como flexibilidade e desenvolvimento profissional. No entanto, com este estudo, podemos observar que não existe uma diferença significativa na preferência das várias recompensas, entre as diversas gerações.

Contudo, na literatura também há estudos que têm evidenciado que as diferenças na motivação entre as diferentes gerações são mais subtis do que o pensado anteriormente e que, existem outro tipo de fatores, para além da identidade geracional, que contribuem para as suas preferências (Becton et al., 2014). Por exemplo, um estudo feito por Rudolph et al. (2020), destacou que, embora existam algumas diferenças geracionais nas preferências por recompensas, estas diferenças são frequentemente equilibradas por fatores contextuais mais amplos, como condições económicas atuais e cultura organizacional. Isto desafia as abordagens tradicionais de segmentação geracional e sugere a necessidade de modelos mais matizados, onde seja considerado a interação entre identidade geracional, idade e outros fatores demográficos.

A este respeito, segundo Becton et al. (2014), deveríamos defender um afastamento dos estereótipos geracionais e considerar uma abordagem mais personalizada ao envolvimento e motivação dos colaboradores. Assim, é de notar que as conclusões deste estudo estão alinhadas com evidências mais recentes, apoiando a ideia de que a motivação dos colaboradores é influenciada, em grande parte, por fatores situacionais e não apenas pela geração.



## **Contribuições e recomendações práticas**

Os resultados trazem implicações significativas para o desenvolvimento de estratégias de Recursos Humanos numa organização, sugerindo que deve ser tido em conta, por exemplo, a criação de programas de recompensas flexíveis que possam atender às diversas necessidades individuais, independentemente da geração a que pertencem.

Este estudo desafia a ideia de que as diferentes gerações têm preferências significativamente diferentes em relação a recompensas intrínsecas e extrínsecas. Ao contrário do estudado por Twenge et al. (2010) ou Parry & Urwin (2011), os resultados mostram uma convergência nas preferências das recompensas, entre as diferentes gerações. Estas conclusões denotam que, as estratégias de gestão que sejam, atualmente, baseadas em segmentações geracionais, podem não ser tão eficazes, comparativamente às que consideram o contexto organizacional onde se insere e as necessidades individuais.

Com estes resultados, sugere-se que as organizações adotem uma abordagem mais flexível e personalizada na oferta de recompensas aos seus colaboradores. Por exemplo, é sugerido por Rudolph & Zacher (2020), programas de recompensas que permitam aos colaboradores selecionar entre uma variedade de opções com recompensas tangíveis e intangíveis, independentemente da geração onde se inserem, pois pode contribuir para o aumento da motivação e envolvimento dos colaboradores no ambiente organizacional. Podemos ainda acrescentar, que seria interessante, os gestores continuarem a estudar as mudanças nas preferências dos seus colaboradores ao longo do tempo, e agir em conformidade, adaptando as suas políticas, conforme seja relevante.

## **Limitações e sugestões para estudos futuros**

Apesar dos variados aspetos positivos deste estudo, podemos sempre encontrar algumas limitações.

Podemos começar por referir o tempo e contexto da pesquisa, pois o impacto das recompensas pode variar ao longo do tempo e em diferentes condições económicas e sociais.

Como o estudo foi realizado num curto período, os resultados podem não refletir mudanças nas necessidades e preferências ao longo do tempo. Outra limitação que podemos encontrar é o enviesamento da resposta, a que estes dois tipos de metodologia (entrevistas e questionários) podem estar sujeitos, principalmente se os participantes sentirem algum tipo de necessidade de fornecer as respostas que acreditam que sejam as esperadas pelos

investigadores. Apesar desta questão ter sido despistada através de várias análises, como por exemplo, análise de confiabilidade e análises fatoriais, há que ter em conta esta limitação (Podsakoff et al., 2012). A subjetividade nas preferências também pode ser considerada uma limitação ao estudo, uma vez que a percepção de recompensas é algo altamente subjetivo, e pode ser influenciado por fatores individuais que não foram tidos em conta no estudo, como condições económicas, tendências de mercado, entre outras. Para acrescentar, as preferências pessoais também podem variar, significativamente, dentro da mesma geração, o que pode afetar a análise dos dados.

Em estudos futuros, seria interessante estudar a análise do impacto das recompensas durante as crises. Com isso, iríamos compreender melhor em que sentido o ambiente externo também contribui para estas preferências. Outra abordagem, poderia ser a análise comparativa internacional, isto é, realizar estudos comparativos entre diferentes países para explorar como as expectativas e preferências por recompensas variam globalmente. Isso poderia fornecer *insights* sobre como os recompensas devem ser ajustados aos diferentes contextos organizacionais. Poderia também ser relevante realizar uma investigação sobre recompensas percebidas versus reais, ou seja, compreender a discrepância entre os recompensas que os colaboradores consideram como importantes e aqueles que realmente impactam na sua motivação e desempenho. Este estudo pode ajudar a alinhar melhor o leque de recompensas com as necessidades reais dos funcionários.

## Conclusões

Esta tese explorou o impacto das recompensas tangíveis e intangíveis na motivação dos colaboradores nas organizações. O objetivo foi compreender se as diferentes gerações (Baby Boomers, Geração X, Millennials e Geração Z) têm preferências distintas em relação aos recompensas oferecidos e em que sentido essas preferências impactam na sua motivação.

As conclusões obtidas, através da aplicação de questionários (método quantitativo) e entrevistas (método qualitativo), em variadas organizações, sugerem que, apesar das diferenças geracionais frequentemente discutidas na literatura, a população estudada mostrou uma valorização semelhante, tanto para recompensas tangíveis, como um vencimento certo ao final do mês, como para intangíveis, como reconhecimento e oportunidades de crescimento profissional.

Este estudo sugere que a motivação no ambiente laboral, não é fortemente influenciada por diferenças geracionais, nas suas preferências de recompensas. Ao contrário do esperado, os vários grupos geracionais, partilham em grande parte, de uma valorização equilibrada pelos recompensas oferecidos, o que indica que os fatores motivacionais terão mais origens para além da geração a que pertencem.

Esta pesquisa demonstra que fatores como segurança financeira, reconhecimento e crescimento profissional são importantes para todas as gerações, o que reforça a necessidade das organizações adotarem uma abordagem mais unificada em termos de recompensas oferecidos.

Não obstante, ambas as recompensas influenciam a intenção de permanência na organização, pois permitem ao colaborador satisfazer as suas necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento.



## Referências

- Ahsan, R., Hossain, M. S. & Akter, S. (2016), The Strategic Interplay Among Work Life Balance, Age, Employee Experience and Employee Retention: Evidence from the Pharmaceutical Industry in Bangladesh. *Independent Business Review*, 9(1-2), 87-103. <http://ar.iub.edu.bd/handle/11348/322>
- Akhtar, C. S., Aamir, A., Khurshid, M. A., Abro, M. M. Q., & Hussain, J. (2015). Total rewards and retention: Case study of higher education institutions in Pakistan. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 251-259. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.365>
- Alhmoud, A., & Rjoub, H. (2020). Does generation moderate the effect of total rewards on employee retention? Evidence from Jordan. *Sage Open*, 10(3), 2158244020957039.
- Allen, J. P. (2008). The attachment system in adolescence. In J. Cassidy & P. R. Shaver (Eds.), *Handbook of attachment: Theory, research, and clinical applications* (2nd ed., pp. 419–435). The Guilford Press.
- Allen, R. S. & Kilmann, R. H. (2009) The Role of the Reward System for a Total Quality Management Based Strategy. *Journal of Organizational Change Management*. 14(2), 110-132. doi:10.1108/09534810110388036
- Alsop, R. (2008) *The Trophy Kids Grow Up: How the millennial generation is shaking up the workplace*. Jossey-Bass.
- Amaro, H., Sanchez, M., Bautista, T., & Cox, R. (2021). Social vulnerabilities for substance use: Stressors, socially toxic environments, and discrimination and racism. *Neuropharmacology*, 188. <https://doi.org/10.1016/j.neuropharm.2021.108518>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2021). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*. <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>.
- Batista, F. H. A. (2010). *Grupos gerenciais e o comprometimento organizacional: um estudo em uma empresa metalúrgica de Caxias do Sul*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Caxias do Sul]. Repositórios Institucional da Universidade de Caxias do Sul. <https://repositorio.ucs.br/handle/11338/553>

- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, L. A. (2014). Generational Differences in Workplace Behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 44*(3), 175-189.
- Blau, P.M. (1964) Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry, 34*, 193-206. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583>
- Bogdan, R., Biklen, S., (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bosha, E., Cilliers, L., & Flowerday, S. (2017). Incentive theory for a participatory crowdsourcing project in a developing country. *South African Journal of Information Management, 19*(1). <https://doi.org/10.4102/sajim.v19i1.739>
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2007). Beyond HR: The new science of human capital. Harvard Business Press. 48(3). Doi:10.1002/hrm.20291
- Bui, H. T. M., Liu, G. & Footner, S. (2016). Perceptions of HR practices on job motivation and work-life balance: Mixed drives and outcomes in a labor-intensive sector. *International Journal of Manpower, 37*(6), 1004-1023. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2015-0214>
- Camman, C., Fichman, M., Jenkins, D. and Klesh, J. (1979) The Michigan Organizational Assessment Questionnaire. *Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, MI*.
- Chiboiwa, M.W., Samuel, M.O., & Chipunza, C. (2010). An examination of employee retention strategy in a private organisation in Zimbabwe. *African Journal of Business Management, 4*, 2103-2109.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z Expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management, 33*(7), 1277–1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Cresnar, R., & Nedelko, Z. (2020). Understanding Future Leaders: How Are Personal Values of Generations Y and Z Tailored to Leadership in Industry 4.0?. *Sustainability, 12*(11). <https://doi.org/10.3390/su12114417>
- Csiszárík-Kocsír, Á, & Garia-Fodor, M. (2018). Motivation Analysis and Preference System of Choosing a Workplace as Segmentation Criteria Based on a Country Wide Research Result Focus on Generation of Z. *On-Line Journal Modelling the New Europe, 27*, 67-85. <https://doi.org/10.24193/ojmne.2018.27.03>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1995) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human*

*Behavior..* Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7\\_9](https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7_9)

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. *Handbook of theories of social psychology*, 1(20), 416-436. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n21>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Vallerand, R. J., & Pelletier, L. G. (1991). Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational Psychologist*, 26, 325–346. <https://doi.org/10.1080/00461520.1991.9653137>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications.
- Diener, E., Thapa, S., & Tay, L. (2020). Positive emotions at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 451–477. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044908>
- Dizaho, E. K., Salleh, R. & Abdullah, A. (2017). Achieving Work Life Balance Through Flexible Work Schedules and Arrangements. *Global Business & Management Research*, 9(1), 455-465.
- Duggal, K., Singh, P., & Gupta, L. R. (2021). *Intrinsic and Extrinsic Motivation for Online Teaching in COVID-19: Applications, Issues, and Solution*. In F. Al-Turjman, A. Devi & A. Nayyar (Eds.), *Emerging Technologies for Battling Covid-19* (pp. 327–349). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-60039-6\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-030-60039-6_17)
- Egri, C. P., & Ralston, D. A. (2004). Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2), 210–220. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0048>
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.
- Elias, S. M., Smith, W. L. & Barney, C. E. (2012). Age as a moderator of attitude towards technology in the workplace: work motivation and overall job satisfaction. *Behaviour & Information Technology*, 31(5), 453-467. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2010.513419>
- Ellingsen, T., & Johannesson, M. (2008). Pride and Prejudice: The Human Side of Incentive

- Theory. *The American Economic Review*, 98(3), 990–1008.  
<http://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/aer.98.3.990>
- Erickson, T. (2011). *E agora, Geração X? Como se manter no auge profissional e exercer a liderança plena numa época de intensa transformação*. Elsevier.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *True Gen': Generation Z and Its Implications for Companies*. McKinsey & Company.
- Frank, F.D., Finnegan, R.F. and Taylor, C.F. (2004) The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27, 12-25.
- Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia Científica - Fundamentos Métodos e Técnicas*. Instituto Piaget.
- Gagné, M., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2018). Self-determination theory applied to work motivation and organizational behavior. The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: *Organizational psychology*, 2, 97-121.  
<https://doi.org/10.4135/9781473914957.n6>
- George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay?. *Employee Relations*, 37(1), 102-121. <http://dx.doi.org/10.1108/ER-10-2013-0151>
- Gilleard (2004). C. Cohorts and Generations in the Study of Social Change. *Soc Theory Health* 2, 106–119. <https://doi.org/10.1057/palgrave.sth.8700023>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Harris, K. M., & McDade, T. W. (2018). The Biosocial Approach to Human Development. Behavior, and Health Across the Life Course. *RFS: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, 4(4), 2-26. <https://doi.org/10.7758/RSF.2018.4.4.01>
- Hart, K. A. (2006). Generations in the work place: Finding common ground. *MLO: medical laboratory observer*, 38(10).
- Hassan, Z. (2022). Employee retention through effective human resource management practices in Maldives: Mediation effects of compensation and rewards system. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(2), 137-174.  
<https://doi.org/10.7341/20221825>

- Hassan, Z., & Govindhasamy, C. (2020). An investigation on extrinsic and intrinsic rewards on employee retention among Gen Y: A study in Malaysian manufacturing companies. *Journal of Business and Economic Analysis*, 3(01), 55-69. <https://doi.org/10.36924/sbe.2020.3104>
- Hattie, J., Hodis, F. A., & Kang, S. H. K. (2020). Theories of motivation: Integration and ways forward. *Contemporary Educational Psychology*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101865>
- Henderson, T. (2012). Influence of Life Experience on Undergraduate Paramedic Students' Placement. *Journal of Paramedic Practice*, 4, 585-592. <http://dx.doi.org/10.12968/jpar.2012.4.10.585>
- Henriques, S. (2012). *Amostragem*. [Recurso educacional de apoio ao Seminário de Investigação em Métodos e Técnicas de Recolha e Análise de Dados do Doutorado em Educação, Universidade Aberta]. Repositório Aberto da Universidade Aberta. <http://hdl.handle.net/10400.2/4861>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Hicks, M. (2018). How HR execs can use technology to connect a divided workforce. *Strategic HR Review*, 17(1), 23-28. <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2017-0081>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário* (2.<sup>a</sup> ed.). Edições Sílabo. <https://doi.org/10.1108/13527600310797621>
- Hull, C. L. (1943). *Principles of behavior: an introduction to behavior theory*. Appleton-Century.
- Jeeta, S. (2021). The mediating role of needs satisfaction on the relationship between total rewards satisfaction and retention: a proposed model. *Организацiонная психология*, 11(3), 153-167.
- Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, 35, 392-414. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.35.3.zok392>
- Kalton, G. (1983). *Introduction to Survey Sampling (Quantitative Applications in the Social*

*Sciences*). Sage Publications.

- Kaur, R. & Randhawa, G. (2021). Supportive supervisor to curtail turnover intentions: do employee engagement and work–life balance play any role?. *Evidence-based HRM*, 9(3), 241-257. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2019-0118>
- Killeen, P. R. (1982). Incentive theory. *Nebraska Symposium on Motivation*, 29, 169–216.
- Kim, H. & Stoner, M. (2008). Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy and Social Support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5-25. <https://doi.org/10.1080/03643100801922357>
- Klopotan, I., Aleksic, A., & Vinkovic, N. (2020). Do Business Ethics and Ethical Decision Making Still Matter: Perspective of Different Generational Cohorts. *Business Systems Research Journal*, 11(1), 31-43. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2020-0003>
- Koubova, V. & Buchko, A. A. (2013). Life-work balance: Emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance. *Management Research Review*, 36(7), 700-719. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2012-0115>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76. <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M. and Moeyaert, B. (2009) Employee Retention: Organizational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2, 195-215. <http://dx.doi.org/10.1007/s12186-009-9024-7>
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). When generations collide: traditionalists, baby boomers, generation xers, millennials : who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work. *New York, HarperBusiness*.
- Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*, 16(6), 288–290. <https://doi.org/10.1108/SHR-08-2017-0051>
- Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41(1), 3–13. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.41.1.3>
- Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T., & Dinis, M. A. P. (2020). Generation Z: Fitting Project Management Soft Skills Competencies—A mixed-Method Approach. *Education Sciences*, 10(7), 1-24.

<https://doi.org/10.3390/educsci10070187>

- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). A Motivational standpoint of job insecurity effects on organizational citizenship behaviors: A generational study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 62(2), 267–275. <https://doi.org/10.1111/sjop.12689>
- Maloni, M., Hiatt, M. S., & Campbell, S. (2019). Understanding the work values of Gen Z business students. *The International Journal of Management Education*, 17(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100320>
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In P. Kecskemeti (Ed.). *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276-320). London: Routledge & Kegan Paul.
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in psychology*, 12, 563070. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>
- Meriac, J. P., Woehr, D. J., & Banister, C. (2010). Generational Differences in Work Ethic: An Examination of Measurement Equivalent Across Three Cohorts. *Journal of Business Psychology*, 25, 315–324. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9164-7>
- Mitchell, S. (1998). *American Generations: Who They Are. How They Live. What They Think*. New Strategist Publications.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- O'Bannon, G. M. (2001). Managing Our Future: The Generation X Factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95–109. <https://doi.org/10.1177/009102600103000109>
- O'Boyle, C., Atack, J., & Monahan, K. (2017). Generation Z enters the workforce:

- generational and technological challenges in entry-level jobs. *Deloitte Insights*
- Olafsen, A. H., Deci, E. L., & Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and emotion*, 42, 178-189. DOI:10.1007/s11031-017-9646-2
- Osuna, J. R. (1991). *Métodos de muestro*. Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Pataki-Bittó, F., & Kapusy, K. (2021). Work environment transformation in the post COVID-19 based on work values of the future workforce. *Journal Corporate Real Estate*, 23(3), 151-169. <https://doi.org/10.1108/JCRE-08-2020-0031>
- Perrone, C.M., Engelmann, S., Santos, A. S., & Sobrosa, G. M. R. (2013). A percepção das organizações pela Geração Y. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 6(3), 546-560. <https://doi.org/10.5902/198346596157>
- Pilcher, J. (1994). Mannheim's Sociology of Generations: An undervalued Legacy. *The British Journal of Sociology*, 45, 481-495.
- Pinder, C. C. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior* (2.<sup>a</sup> ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315734606>
- Pink D. 2009. Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us. New York: Penguin
- Ployhart R, Van Iddekinge C, MacKenzie W. 2011. Acquiring and developing human capital in service contexts: the interconnectedness of human capital resources. *Academy of Management Journal*, 54(2), 353–68. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2011.60263097>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual review of psychology*, 63(1), 539-569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. III. (1968). Managerial attitudes and performance. *Irwin-Dorsey*. <https://www.worldcat.org/title/managerial-attitudes-and-performance/oclc/243614>
- Raslie, H., & Ting, S.-H. (2021). Gen Y and Gen Z Communication Style. *Estudios de Ecomónima Aplicada*, 39(1). <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i1.4268>
- Razali, N., Nasir, N. A., Ismail, M. E., Sari, N. M., & Salleh, K. M. (2020). Gamification Elements in Quizizz Applications: Evaluating the Impact on Intrinsic and Extrinsic

- Student's Motivation. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 917(1). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/917/1/012024>
- Reis, F. (2010). *Como elaborar uma dissertação de mestrado*. Pactor.
- Rothmann, S., Diedericks, E. and Swart, J. (2013). Manager relations, psychological need satisfaction and intention to leave in the agricultural sector. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39 (2), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v39i2.1129>
- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2020). The COVID-19 Generation: A Cautionary Note. *Work, Aging and Retirement*, 6(3), 139-145. <https://doi.org/10.1093/workar/waaa009>
- Rueff-Lopes, R., Velasco, F., Sayeras, J. & Junça-Silva, A. (2024), Understanding turnover of generation Y early-career workers: the influence of values and field of study, *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2023-0918>
- Ryan, R. M., & Deci E, L. (2008). Self-determination theory and the role of basic psychological needs in personality and the organization of behavior. In: O. P. John, R. W. Robbins, & L. A. Pervin (eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 654- 678). New York, NY: Guilford Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 3-33). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Scholz, C. (2019). The Generations Z in Europe – an introduction. *Generations Z in Europe (The Changing Context of Managing People)*, 3–31. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-491-120191001>
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>

- Shah, S. K., & Corley, K. G. Building Better Theory by Bridging the Quantitative-Qualitative divide. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1821-1835, 2006. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00662.x>
- Shapira, I. (2009). Speaking to Generation Nexus: Guru explains Gens X, Y, Boomer to one another. *The Washington Post*, July 9, C1
- Sharma, N. P., & Gupta, V. (2022). *Human Behavior in a Social Environment. (6th ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003195542>
- Sheldon, K. M., & Bettencourt, B. A. (2002). Psychological need-satisfaction and subjective well-being within social groups. *British Journal of Social Psychology*, 41, 25-38. <https://doi.org/10.1348/014466602165036>
- Shin, Y., Hur, W., Moon, T. and Lee, S. (2019), A Motivational Perspective on Job Insecurity: Relationships Between Job Insecurity, Intrinsic Motivation, and Performance and Behavioral Outcomes, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 16 (10), 1812. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101812>
- Siccama, C. J.,Penna, S. (2008). Enhancing Validity of a Qualitative Dissertation Research Study by Using NVIVO. *Qualitative Research Journal*, 8(2), 91–103
- Sladek, S., and Grabinger, A. (2014). Gen Z: The First Generation of the 21st Century Has Arrived. XYZ University.
- Sorn, M. K., Fienena, A. R., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. (2023). The effectiveness of compensation in maintaining employee retention. *Open Access Library Journal*, 10(7), 1-14. Doi: 10.4236/oalib.1110394
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow & Co.
- Sun, J. C. Y., & Hsieh, P. H. (2018). Application of a Gamified Interactive Response System to Enhance the Intrinsic and Extrinsic Motivation, Student Engagement, and Attention of English Learners. *Educational Technology & Society*, 21(3), 104–116. <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26458511>
- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The impact of rewards on job satisfaction and employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481-487. Doi: 10.5901/mjss.2014.v5n1p481

- Thibault Landry, A., & Whillans, A. (2018). The power of workplace rewards: Using self-determination theory to understand why reward satisfaction matters for workers around the world. *Compensation & Benefits Review*, 50(3), 123-148. <https://doi.org/10.1177/0886368719840515>
- Thibault Landry, A., Zhang, Y., Papachristopoulos, K., & Forest, J. (2020). Applying self-determination theory to understand the motivational impact of cash rewards: New evidence from lab experiments. *International Journal of Psychology*, 55(3), 487-498. <https://doi.org/10.1002/ijop.12612>
- Tirta, A. H., & Enrika, A. (2020). Understanding the impact of reward and recognition, work life balance, on employee retention with job satisfaction as mediating variable on millennials in Indonesia. *Journal of Business and Retail Management Research*, 14(03), 88-98. <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V14IS03/ART-09>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42, 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Wray-Lake, L., Syvertsen, A. K., Briddell, L., Osgood, D. W., & Flanagan, C. A. (2011). Exploring the changing meaning of work for American high school seniors from 1976 to 2005. *Youth & Society*, 43(3), 1110–1135. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0044118X10381367>
- Yu, H. C., & Miller, P. (2003). The generation gap and cultural influence: A Taiwan empirical investigation. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 10(3), 23–41.
- Zemke, R. O. (2008), Respeito às gerações. Modernas práticas na gestão de pessoas. *Rio de Janeiro: Elsevier*, p. 51-55.