Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Samuel Martins Gonçalves

O Impacto dos Incentivos na Satisfação dos Colaboradores: A Perspetiva dos Trabalhadores-Estudantes Universitários

abril de 2026

O Impacto dos Incentivos na Satisfação dos Colaboradores: A Perspetiva dos Trabalhadores-Estudantes Universitários

Samuel Martins Gonçalves

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Samuel Martins Gonçalves

O Impacto dos Incentivos na Satisfação dos Colaboradores: A Perspetiva dos Trabalhadores-Estudantes Universitários

Dissertação
Mestrado em Gestão
Área de especialização em Gestão Geral

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Paula Vieira Gomes Ferreira

abril de 2026

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Agradecimentos

O fim de uma jornada académica de quase duas décadas.

Aos meus pais, Ana Maria e Luís, agradeço todo o esforço diário, que durante anos, fizeram para que me permitissem ter o luxo de aprender. Foram, são e serão exemplos para mim por toda a força que sempre me deram e por todos os valores que me transmitiram ao longo da minha vida.

Ao meu irmão, Marcelo, quero agradecer por ter tido o privilégio de ter crescido a olhar para ti. És tudo aquilo que um irmão mais velho deve ser e, sem qualquer tipo de dúvidas, uma grande inspiração.

À minha namorada, Ana Beatriz, entraste na minha vida no início destes cinco longos anos e saímos juntos com o objetivo de conquistar o mundo. Tu, que estás sempre ao meu lado, és um dos meus maiores orgulhos e representas tudo aquilo que eu quero para o resto da minha vida.

A todos os trabalhadores-estudantes que participaram neste estudo, agradeço pelo tempo que dedicaram às entrevistas e que fizeram possível esta dissertação.

À Professora Doutora Ana Paula Vieira Gomes Ferreira, orientadora da dissertação, o meu mais sincero obrigado por ter aceitado este desafio e pelas contribuições para este trabalho. Agradeço profundamente todo o tempo que me dedicou.

Por fim, agradeço a todos aqueles que fizeram parte desta jornada, quer no mundo académico quer fora dele, aprendi e cresci com cada um de vocês, o que me tornou alguém de quem eu me posso orgulhar, por isso, o meu mais sincero obrigado.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

Resumo

Título: O Impacto dos Incentivos na Satisfação dos Colaboradores: A Perspetiva dos Trabalhadores-Estudantes Universitários

O impacto dos incentivos na satisfação dos trabalhadores é um tema que ainda não foi muito explorado. No entanto, existem diversos estudos sobre o impacto das recompensas na satisfação que, por sua vez, não aprofundam o efeito destes.

Num mundo de elevada concorrência como o que vivemos, é fundamental as organizações possuírem a capacidade de atrair e reter talentos, e a eficácia dos sistemas de recompensas representa um peso significativo para o alcance desses objetivos. Por isso, a presente investigação tem como objetivo principal analisar o impacto dos incentivos na satisfação dos colaboradores através da perspetiva dos trabalhadores-estudantes universitários.

Em termos metodológicos, optou-se por seguir uma estratégia de pesquisa de natureza interpretativista e indutiva. Realizou-se 35 entrevistas semiestruturadas a trabalhadores-estudantes de uma variedade de instituições do ensino superior da zona norte de Portugal, seguidas de uma análise de conteúdo pormenorizada.

Os resultados mostraram existir uma distinção subjetiva entre "incentivo" e "recompensa", onde o primeiro tem um papel de fator motivador prévio a uma determinada ação e o segundo representa o reconhecimento posterior. No que toca aos incentivos, os TE destacaram a importância da existência destes para além do salário-base como forma de compensação pelo seu trabalho. Os incentivos financeiros, para a grande maioria, são os que mais impactam o empenho e a satisfação dos colaboradores no trabalho. Foi possível concluir também que a grande maioria dos TE encontrasse satisfeito quer com o seu trabalho atual quer com o sistema de recompensas que possuem, apesar deste último ser em menor percentagem. Relativamente às preferências sobre as recompensas, concluiu-se que existe uma "linha de maturação". Numa fase inicial da vida, os TE valorizam recompensas extrínsecas financeiras e projetam para o futuro que estas escolha incida com maior frequência nas recompensas não-financeiras e intrínsecas.

Por último, são realizadas algumas sugestões para a prática das organizações e apresentam-se as limitações do estudo e as pistas futuras de investigação na área.

Palavras-Chave:

Incentivos, Recompensas, Satisfação, Sistema de recompensas

Abstract

Title: The Impact of Incentives on Employee Satisfaction: The Perspective of University Student-Workers

The impact of incentives on workers' satisfaction is a topic that has not yet been much explored. However, there are several studies on the impact of rewards on satisfaction which, in turn, do not delve into their effect.

In a highly competitive world like the one we live in, it is essential for organizations to have the ability to attract and retain talent, and the effectiveness of reward systems represents a significant factor in achieving these goals. Therefore, the main objective of this research is to analyze the impact of incentives on employee satisfaction from the perspective of university student-workers.

In methodological terms, it was decided to follow a research strategy of an interpretivist and inductive nature. Thirty-five semi-structured interviews were conducted with student-workers from a variety of higher education institutions in the northern region of Portugal, followed by a detailed content analysis.

The results showed a subjective distinction between “incentive” and “reward,” where the former plays the role of a motivating factor prior to a certain action and the latter represents subsequent recognition. Regarding incentives, the employees highlighted the importance of their existence beyond the base salary as a form of compensation for their work. Financial incentives, for the vast majority, are the ones that most impact employees’ effort and job satisfaction. It was also possible to conclude that the vast majority of students were satisfied both with their current job and with the reward system they have, although the latter to a lesser extent. Regarding preferences for rewards, it was concluded that there is a 'maturation line.' In the early stage of life, student-workers value financial extrinsic rewards and project into the future that this choice will more frequently shift towards non-financial and intrinsic rewards.

Finally, some suggestions for organizational practice are made, and the limitations of the study and future research directions in the area are presented.

Keywords:

Incentives, Rewards, Satisfaction, Rewards System

Índice

Agradecimentos ii

Resumo v

Abstract vi

1. Introdução 1

1.1 Objetivos da investigação 1

1.2 Estrutura da dissertação 2

2. Revisão de literatura 3

2.1 Recompensas e Sistema de recompensas 3

2.1.1 Conceitos associados 4

2.1.2 Sistema de recompensas 12

2.2 Satisfação no trabalho 16

2.2.1 Fatores influenciadores da satisfação no trabalho 17

2.2.2 Consequências da satisfação no trabalho 19

2.2.3 Modelos teóricos da satisfação no trabalho 21

2.3 Relação entre incentivos e satisfação no trabalho 23

3. Metodologia 26

3.1 Caracterização dos participantes do estudo empírico 29

3.2 Procedimentos de análise dos dados 30

4. Descrição e Análise de Resultados 33

4.1 Perceção dos TE sobre diferentes tipos de recompensas 33

4.2 Identificar o nível de satisfação do trabalho e do sistema de recompensas atual 39

4.3 Impacto dos incentivos na satisfação no trabalho na perspetiva dos TE 42

4.4 Preferências de recompensas dos TE no contexto laboral 50

4.5 Sugestões para sistemas de recompensas promotores de satisfação no trabalho 53

5. Conclusões 58

6. Vantagens e Limitações do estudo 60

7. Pistas de Investigação Futura 61

Referências Bibliográficas 62

Apêndice I- Guião da entrevista 67

Apêndice II- Matriz de Análise Categorial com Evidência Empírica 70

1. Introdução

Num mercado cada vez mais competitivo, compreender o impacto dos incentivos na satisfação dos colaboradores é essencial para as organizações atraírem, motivarem e reterem talentos. A literatura tem demonstrado que diferentes tipos de incentivos influenciam não só a motivação, mas também o envolvimento e a satisfação dos colaboradores (Nazir et al., 2016; Taufek et al., 2016). Definida por Locke (1969) como uma resposta emocional resultante da avaliação das componentes do trabalho, a satisfação no trabalho está fortemente associada a fatores como o desempenho, produtividade e a diminuição da rotatividade e é nesta circunstância que se enquadra o presente estudo.

As organizações realizam mudanças nos seus sistemas de recompensas, e para que estas alterações sejam realizadas com sucesso, as empresam, privilegiam conhecer de que forma os seus colaboradores percecionam as recompensas mais atrativas e o atual sistema em vigor, de modo a identificar vantagens, desvantagens e oportunidade de desenvolvimento. Desta forma, a investigação procura fornecer evidências fidedignas que viabilizem um alinhamento entre as práticas das organizações e as expectativas dos futuros colaboradores e, consequentemente, resultem em níveis mais elevados de satisfação e envolvimento.

A pertinência desta investigação assenta na importância de conhecer o ponto de vista dos colaboradores em relação ao sistema de recompensas em uso. Assim, este estudo pretende não só contribuir para um aumento do conhecimento académico sobre a relação entre satisfação no trabalho e recompensas, mas também desenvolver recomendações coerentes com a realidade atual.

1.1 Objetivos da investigação

A presente investigação tem como principal questão de investigação identificar quais, e analisar de que forma, os incentivos oferecidos pelas empresas influenciam a satisfação dos seus colaboradores. No entanto, para atingir este objetivo central, é necessário

1. identificar e analisar a perceção dos trabalhadores-estudantes universitários sobre diferentes tipos de recompensas associadas ao contexto laboral;
2. identificar o nível de satisfação do trabalho e do sistema de recompensas atual;

3. identificar a opinião dos trabalhadores-estudantes sobre o impacto que os incentivos podem ter na sua satisfação no trabalho;
4. Identificar as preferências de recompensas dos TE universitários, no contexto laboral e, por fim,
5. Elaborar possíveis sugestões que contribuam para que a satisfação dos trabalhadores permaneça ou aumente, com base nas preferências e expectativas dos TE universitários.

1.2 Estrutura da dissertação

Este documento está dividido em cinco capítulos principais.

Começando pelo presente capítulo introdutório, este enquadra e explica a motivação desta investigação, assim como expõe os objetivos da investigação. Segue-se o capítulo 2, Revisão da literatura, onde se discutem os conceitos centrais do estudo, e os principais modelos teóricos relacionados.

No capítulo 3, Metodologia, caracteriza-se a investigação. Um estudo qualitativo e interpretativista. Nesta secção, descreve-se o processo de recolha de dados através de 35 entrevistas semiestruturadas a trabalhadores-estudantes (TE) e os respetivos procedimentos de análise de conteúdo utilizado no tratamento dos dados.

O capítulo 4, Descrição e Análise de Resultados, apresenta a evidencia empírica recolhida. A analisa, foca-se na perceção dos TE sobre os incentivos e, em simultâneo, a correlação com a literatura para identificar o nível de satisfação atual. De destacar, a "linha de maturação" relativamente às preferências dos colaboradores, demonstrando como estas evoluem ao longo do tempo, passando de necessidades financeiras imediatas para uma valorização de recompensas não-financeiras no futuro.

Por último, no capítulo 5, Conclusões, é realizado uma síntese dos resultados em função dos objetivos iniciais. De seguida surgem as limitações sentidas ao longo da investigação, assim como recomendações para futuras pesquisas e sugestões de gestão para as organizações.

2. Revisão de literatura

Esta secção apresenta os conceitos pertinentes para a proposta de investigação presente, bem como os estudos que descrevem os temas principais, e suas relações. Nesse contexto, é introduzido o conceito de recompensas e sistema de recompensas, fornecendo uma compreensão clara do mesmo, e, adicionalmente, são discutidos conceitos sobre satisfação do trabalho, destacando a relação entre recompensas e a satisfação no trabalho. Ao compreender a interconexão dessas variáveis, pretende-se fornecer uma base sólida que sustente a investigação, permitindo uma análise abrangente dos resultados apresentados posteriormente.

2.1 Recompensas e Sistema de recompensas

Recompensas são a forma do colaborador saber o quanto está a ganhar pelo uso do seu esforço, tempo e qualidades. Estas são umas das várias estratégias usadas pelos profissionais de recursos humanos nas organizações para recrutar e reter força de trabalho qualificada, também são uma ferramenta para incentivar os colaboradores a demonstrarem sinais de desenvolvimento e comprometimento para com a firma. A atribuição das recompensas deve estar alinhada com os objetivos organizacionais e ao mesmo tempo serem atrativas, justas e eficazes (Akpom & Ibegbulam, 2023). Como todos os indivíduos são únicos, podemos assumir que nem todos os colaboradores valorizam as mesmas componentes retributivas de igual forma, pois têm necessidades diferentes. Se um colaborador tiver a opção de optar por três ou quatro tipos de recompensas dentro de um determinado leque existente, certamente que os valorizará de forma superior e para o empregador o custo manter-se-á inalterado, desde que corretamente gerido (Câmara et al., 2016).

A falta destas recompensas vai corroer o ambiente na organização, diminuindo o esforço dos colaboradores, podendo levar a saídas voluntárias de determinada empresa. Por razões como esta, as recompensas têm vindo a ser cada vez mais importantes. O objetivo primário destas são atrair e reter colaboradores, aumentar a sua satisfação e motivação, permitindo-lhes alcançar altos níveis mais altos de *performance* e reforçar comportamentos desejados (Bustamam et al., 2014).

2.1.1 Conceitos associados

As nomenclaturas utilizadas na literatura para descrever as diferentes formas de recompensas podem parecer semelhantes, contudo, é necessário salientar que possuem significados distintos. Esta clarificação entre os diferentes conceitos permite compreender melhor o impacto que cada tipo de recompensa tem sobre a satisfação dos colaboradores. (Shuxia et al., 2025)

Recompensas Extrínsecas e Intrínsecas

Segundo os especialistas, as recompensas podem ser distinguidas entre recompensas extrínsecas e intrínsecas. Recompensa extrínsecas decorrem do próprio trabalho realizado, da sua natureza e enquadramento e do sentido de realização pessoal que o mesmo dá ao colaborar (Câmara et al., 2016). Estão associadas a algo externo, que vem de fora, ao indivíduo. As recompensas monetárias representam a parte central das recompensas extrínsecas. Este núcleo é composto por salário-base, remuneração variável e benefícios para os funcionários.

Ao contrário das recompensas extrínsecas, as intrínsecas são caracterizadas por estarem mais associadas ao indivíduo. Estas são, por exemplo, o sentimento de competência, de responsabilidade, crescimento pessoal e realização. Recompensas intrínsecas refletem o estado psicológico do colaborador que resulta da realização das suas funções (Widodo & Damayanti, 2020). São algo interno que os colaboradores recebem por completar determinadas tarefas ou projetos. Sendo principalmente psicológicas e suportadas com base nas habilidades e esforços do individuo em questão, incentivam uma reação emocional positiva que contribua para o desenvolvimento do colaborador (Manzoor et al., 2021). Recompensas intrínsecas são um tipo de recompensas que não melhoram necessariamente a saúde financeira do colaborador. Nos dias que correm, os trabalhadores precisam de ser recompensados de outras formas que não o dinheiro, ou seja, estes querem ser recompensados pelo seu esforço através de outros métodos que não apenas os monetários. (Bustamam et al., 2014)

Um exemplo de uma recompensa intrínseca é a delegação de responsabilidade por parte de um gestor a um colaborador, para este poder realizar uma tarefa um plano predefinido. Esta atribuição de responsabilidade fará com que o individuo se sinta importante e capaz de si mesmo.

Este tipo de distinção entre os dois tipos de recompensas é importante para o sistema de recompensas uma vez que permite orientar a gestão das empresas, no sentido de procurar

atribuir as recompensas corretas aos diversos colaboradores para assim satisfazer as necessidades prioritárias dos vários segmentos da sua população. Por exemplo, um colaborador que trabalhe na produção de uma empresa, com baixos vencimentos e reduzidos benefícios, para além de frequente instabilidade laborar, devido a contratos a termo, dará prioridade a recompensas como salário, incentivos e benefícios (recompensas extrínsecas). Em contrapartida, o diretor da empresa, para quem essas necessidades já estão há muito satisfeitas, dará prioridade a satisfazer as suas necessidades relacionadas com a progressão e oportunidades de desenvolvimento da sua carreira (recompensas intrínsecas) (Câmara et al., 2016).

As recompensas extrínsecas são os fatores competitivos no sistema de recompensas, uma vez que as empresas procuraram, quase obsessivamente, comparar a sua oferta com a praticada no mercado, por constituírem fatores de higiene (Herzberg) que só conseguem eliminar fontes de insatisfação, e que os fatores diferenciadores e, por sua vez, estratégicos do mesmo sistema são compostos pelas recompensas intrínsecas. (Câmara et al., 2016)

As empresas, na maior parte dos casos, concentram-se apenas nas recompensas extrínsecas, fazendo com que muitas vezes as recompensas intrínsecas sejam esquecidas. Hofmans (2013) conduziu uma investigação sobre as diferenças individuais na relação entre a satisfação com recompensas no trabalho e satisfação no trabalho, no qual destacou que estudos já realizados, de forma geral, focam-se em análises gerais ou em médias de populações, sem ter em consideração as variações entre os indivíduos. Estas investigações analisaram a relação entre a satisfação com o salário e a satisfação geral, mas não aprofundaram como é que essa relação pode variar de pessoa para pessoa. As investigações que não utilizaram esta abordagem, limitaram-se a fazer comparações entre grupos específicos, como diferenças culturais, faixas etárias, género ou níveis de escolaridade, deixando de explorar variações internas dentro dos grupos ou outros fatores que possam influenciar essa relação. Isto faz com que o nosso conhecimento sobre a relação entre as recompensas e as atitudes e comportamentos dos colaboradores seja limitada na melhor das opções. (Hofmans et al., 2013) Por isso, não se deve assumir que todos somos iguais nesses aspetos. Quer recompensas extrínsecas como recompensas intrínsecas afetam os níveis de satisfação dos colaboradores e um sistema de recompensas ineficaz vai afetar a satisfação da equipa, afetando a sua produtividade geral.

Recompensas Tangíveis e Intangíveis

Segundo Madhani (2021) recompensas tangíveis referem-se a qualquer recompensa que uma organização ofereça intencionalmente, incluindo, bens, serviços e experiencias. Estas incluem dinheiro assim como recompensas não monetárias, sendo que as recompensas em dinheiro são adicionais ao salário base. Estes tipos de recompensas denominam-se de tangíveis uma vez que os colaboradores podem tocar, gastar ou resgatar. Por outras palavras, recompensas tangíveis são descritas como sendo um tipo de recompensas que são visíveis, concretas e possuem características facilmente mensuráveis, como aumentos salariais, remunerações financeiras, bónus e promoções. (Mowbray et al., 2024) Além das recompensas tangíveis monetárias/financeiras citadas na afirmação anterior, as recompensas tangíveis também podem ser representadas como não-monetárias/não financeiras. Exemplo disto são recompensas como mercadorias/bens, viagens e cartões de oferta. (Madhani, 2021; Thibault Landry & Whillans, 2018) Esta forma de recompensar os colaboradores transmite sinais para todos os funcionários de que a manifestação da sua opinião é reconhecida como uma contribuição valiosa para melhorar a eficácia organizacional o que, posteriormente, transmite a outros trabalhadores um sentimento de segurança para expressar as suas opiniões. (Mowbray et al., 2024)

O uso de recompensas tangíveis é positivo no que toca a reforçar a ocorrência de comportamentos desejados uma vez que estes tipos de recompensas são orientados para resultados. Contudo, é necessário ter em conta os aspetos menos positivos do uso das mesmas. Recompensas tangíveis correspondem a um custo extra para as empresas uma vez que estas consistem de forma geral em dinheiro e mercadorias. Também, a satisfação resultante de recompensas tangíveis depende de fatores como a situação financeira do indivíduo, ou seja, é necessária uma consideração cuidadosa na altura de atribuir este tipo de recompensas para sabermos que estamos a recompensar alguém da maneira mais desejada. Por último, recompensas tangíveis são motivadoras a curto prazo e, se eliminadas, podem vir a ser um fator desmotivador, por isso é importante que exista um leque de recompensas equilibrado (Madhani, 2021).

Além dos fatores tangíveis, existem fatores intangíveis que devem compor um sistema de recompensas. As recompensas intangíveis são relativamente menos observáveis e mais difíceis de medir. Entre eles, destaca-se a retribuição emocional que inclui o reconhecimento, respeito, valorização do colaborador, elogios verbais e aprovação social (Câmara et al., 2016; Mowbray et

al., 2024). Este tipo de recompensa intangível é importantíssimo para a retenção de recursos humanos talentosos que levem ao sucesso organizacional, uma vez que satisfaz necessidades psicológicas que não podem ser quantificadas financeiramente. Fatores como oportunidade de crescimento, balanço entre vida profissional e pessoal e qualidade no ambiente organizacional devem ser tidos em conta nos sistemas de recompensas definidos (Câmara et al., 2016).
Por outras palavras, recompensas intangíveis consistem em recompensas relacionadas com o trabalho e recompensas sociais. As recompensas relacionadas com o trabalho incluem qualquer resultado positivo inerente ao trabalho, incluindo sentimentos de satisfação, aumento de autoestima e resultados semelhantes. Recompensas sociais referem-se ao reconhecimento dentro da organização e inclui o reconhecimento na empresa em geral, reconhecimento a nível departamental e até mesmo reconhecimento espontâneo no dia a dia. Esta forma de recompensar reforça a ideia de que os colaboradores são valorizados, tratados com cuidado e apreciados pelos seus superiores. (Madhani, 2021) Assim como as recompensas tangíveis, as recompensas intangíveis possuem pontos fortes e pontos menos bons. Recompensas intangíveis são altamente motivadoras e promovem a longevidade do trabalhador na empresa, adicionalmente, estas recompensas são maioritariamente experiências de imersão fundamentalmente baseadas nas conexões humanas e pessoas, o que faz com que a atribuição destas recompensas seja memorável para quem as recebe. Por outro lado, recompensas intangíveis, como por exemplo o reconhecimento, podem ser vistas como uma tentativa de controlar ou manipular certos colaboradores, o que causa um impacto negativo na empresa. Além disso, por não serem tão focadas em resultados, as recompensas intangíveis são mais difíceis de prever e na maior parte dos casos aparecem como sendo aleatórias.

Nas empresas, quer recompensas tangíveis, quer recompensas intangíveis são, por norma, introduzidas para criar certos comportamentos desejados nos colaboradores, como, por exemplo, aumentos ao nível de *performance*, criatividade e inovação. Em simultâneo, as organizações esperam satisfazer as necessidades dos seus trabalhadores através das recompensas oferecidas, para que estes alinhem os seus comportamentos com os da empresa para assim atingir os objetivos organizacionais. Adicionalmente, uma oferta equilibrada entre estes dois tipos de recompensa melhora a satisfação dos colaboradores (Madhani, 2021; Mowbray et al., 2024).

Recompensa Financeiras/Monetárias e Não Financeiras/ Não Monetárias

Enquanto Herzberg distinguiu as recompensas como sendo extrínsecas e intrínsecas, sendo as extrínsecas recompensas com origem externa ao próprio trabalho, e as intrínsecas, recompensas que ocorrem naturalmente como parte de um trabalho, Armstrong (2010), por sua vez, caracterizou-as como sendo recompensas financeiras e recompensas não financeiras[1]. Adicionalmente, Mabaso e Mathebula (2025) reforçam esta relação entre diferentes categorizações de recompensas, afirmando na sua investigação de que recompensas extrínsecas são monetárias e, por sua vez, recompensas intrínsecas são não monetárias. Recompensas financeiras são ganhos monetários e económicos que os colaboradores obtém no local de trabalho, tais como bónus, participações nos lucros, subsídios, entre outros (Chi et al., 2023). O argumento mais poderoso apresentado para o uso de recompensas financeiras é que, aqueles que mais contribuem devem receber mais. É correto reconhecer o mérito de alguém através de uma recompensa financeira e, portanto, tangível. Isto está de acordo com o princípio da justiça distributiva, que, apesar de afirmar que as recompensas devem ser atribuídas de forma equitativa, não exige que sejam iguais, apenas quando o valor da contribuição for o mesmo. Porém, o uso deste tipo de recompensas pode ser questionável em certos momentos. A atribuição de recompensas financeiras pode motivar aqueles que as recebem, no entanto elas podem desmotivar aquelas que ficam de fora e, em quantidade, o número de trabalhadores desmotivados pode ser muito maior do que aqueles que estão motivados. Também, os esquemas de pagamentos por desempenho podem gerar mais insatisfação do que satisfação quando percebidos como injustos, inadequados ou mal geridos. (Armstrong, 2010)

Já as recompensas não financeiras, como o próprio nome indica, são ganhos não financeiros resultantes do local de trabalho. (Chi et al., 2023) Recompensas não monetárias incluem programas de proteção, como por exemplo, seguros de saúde, folgas remuneradas e serviços (por exemplo, creches para os filhos) (Widodo & Damayanti, 2020). Recompensas não financeiras podem ser extrínsecas, elogios ou reconhecimento, ou intrínsecas, provenientes do próprio trabalho associado ao desafio e interesse da função e à sensação de que o trabalho tem valor. (Armstrong, 2010) Estes tipos de recompensas também podem ser intangíveis não monetárias, quando relacionadas com o ambiente de trabalho, reconhecimento, gestão de

[1] Neste trabalho, os termos "recompensas financeiras" e "recompensas monetárias" são utilizados como sinónimos, uma vez que "Financial rewards comprise all rewards that have a monetary value" (Armstrong, 2010, pp.137)
Deste modo, "recompensas não financeiras" e "recompensas não monetárias" são consideradas equivalentes.

desempenho e aprendizagem, e tangíveis não monetárias quando se refere a objetos ou serviços oferecidos pela empresa, como acessórios, vales de oferta, viagens de férias, entre outros. Estas recompensas proporcionam aos trabalhadores símbolos tangíveis de realização e tornam-se algo físico para mostrar. (Armstrong, 2010; Sureephong et al., 2020)

Do ponto de vista de um economista, as recompensas monetárias são sempre melhores do que as recompensas não monetárias quando ambas possuem o mesmo valor de mercado, uma vez que o dinheiro possui um valor de opção. Além disso, é extremamente difícil para uma organização conhecer a preferência exata dos seus colaboradores relativamente às recompensas não monetárias. Quando recebem dinheiro, os funcionários podem comprar qualquer recompensas que outrora seria oferecida pela empresa. (Sureephong et al., 2020)
Porém, investigações anteriores da área da psicologia afirmaram que recompensas não monetárias tendem a gerar melhores resultados a nível da motivação dos trabalhadores. Por exemplo, nos Estados Unidos da América, 34 colaboradores, de diferentes organizações, mencionaram que recompensas monetárias não eram recompensas, mas sim remuneração-base, como o salário (Sureephong et al., 2020). Para além disso, concluíram que recompensas monetárias, por norma, diminuem a *performance* do trabalho em equipa, uma vez que cada funcionário está preocupado apenas com o seu ganho individual. Por outro lado, recompensas não monetárias causam menor stress, diminuem comportamentos de absentismo e turnover e fazem aumentar a moral da equipa, assim como a produtividade. Adicionalmente, um inquérito realizado no sector retalhista da Malásia sobre a satisfação no trabalho dos funcionários, chegou à conclusão de que colaboradores que ganham recompensas monetárias tendem a criar um desejo maior por dinheiro, que levará a uma maior insatisfação com o salário nos seus empregos. Mais, as recompensas não monetárias demonstraram ser uma forma de reconhecimento distinta da remuneração que demonstra respeito e valorização pelas conquistas no trabalho (Sureephong et al., 2020).

Recompensas Fixas e Variáveis

Recompensas fixas, como o salário, são tudo aquilo que o funcionário irá receber garantidamente por trabalhar um determinado período, sem levar em consideração a sua performance (Pinnington & Morris, 2011). Aqui, as recompensas incluem o salário mensal, subsídios de férias, isenção de horário de trabalho e outros subsídios que sejam atribuídos de forma fixa (Rego et al., 2023).

Já recompensas variáveis, como o próprio nome indica, são qualquer forma de pagamento, não incluída no salário base, que variam de acordo com o desempenho do colaborador. Por outras palavras, são uma forma de recompensar o funcionário que relaciona o pagamento aos resultados organizacionais. Como refiro anteriormente, as recompensas variáveis são algo extra ao salário base que oscila dependendo da *performance* do individuo, grupo ou empresa. Estas não são garantidas como o salário base, no entanto, existem empresas que permitem que tais formas de recompensar sejam tidas como direitos adquiridos. Esta remuneração variável é normalmente realizada em um pagamento único. As organizações podem decidir atribuir estas recompensas quer em forma de dinheiro quer em investimentos relacionados com ações. (Miceli e Heneman, 2000) Outros autores, como Rego et al (2023) definem recompensas variáveis como uma retribuição por parte da empresa que flutua com os resultados ou o alcance dos objetivos. Pode ser, ou não, atribuída em função do desempenho individual, grupal e/ou da empresa. Toma várias formas como bónus anual, comissões, distribuição de lucro e até mesmo stock options. Estas recompensas podem ser de curto prazo ou estenderem-se no tempo, como forma de incentivar as perspetivas de ganho a médio e longo prazo. Em Portugal, esta forma de remuneração tende a ser superior à medida que se sobe na hierarquia organizacional e, em comparação com outros países da europa, como França e Reino Unido, a componente de remuneração variável em Portugal é, em média, mais alta. (Rego et al., 2023)

Incentivos

Pinnington e Morris (2011) definem incentivos como elementos adicionais ao salário, correspondentes a tudo aquilo que o colaborador valoriza e que o empregador está disposto a oferecer em troca do seu trabalho. Mais, Rego et al (2023) define incentivos como sendo *"pagamentos suplementares ao salário, concedidos com base no desempenho individual mas sem carácter de permanência. Encontram-se neste caso as comissões de vendas, os bónus de participação nos lucros ou os bónus de produção, por exemplo."* (p. 661) Um ponto fulcral para o uso de incentivos, sendo estes um tipo de recompensa que se enquadra como extrínseca, tangível, financeira e variável, é o facto de permitirem à empresa flexibilidade financeira. Quando os incentivos estão relacionados com a *performance*, permite à organização dosear os seus custos variáveis referentes à compensação. De forma mais simplificada, o volume de incentivos atribuídos é maior quando os resultados da empresa são mais elevados. Já o contrário acontece

caso a empresa esteja a enfrentar períodos económicos mais conturbados (Rego et al., 2023). Os incentivos, definidos como recursos tangíveis, proporcionam o apoio necessário para a satisfação das necessidades humanos. Este tipo de compensação ocorre através de pagamentos pontuais, bónus, subsídios, partilha de lucros e prémios únicos, encorajando os colaboradores a darem o seu melhor e a aumentar o seu nível de competência, Os incentivos também se distinguem pelo efeito rápido e imediato que oferece aos trabalhadores um feedback direto sobre o seu desempenho. (Ghazi Alkandi et al., 2023)

Rego et al (2023) explicam que os incentivos podem ser categorizados de maneiras quase infinitas, com diversos objetivos. Desde a redução de acidentes no local de trabalho até incentivos para promover o empenhamento dos funcionários. Todos os sistemas são aceitáveis uma vez que possuam objetivos bem definidos e alinhados com a estratégia organizacional. Contudo, define que os incentivos são, por norma, distinguidos em três diferentes categorias, sendo estas a nível individual, a nível do grupo e da organização.

O primeiro tipo de incentivos, a nível individual, é referente a recompensas que apenas aquele indivíduo pode alcançar caso a sua performance num determinado parâmetro corresponda com as expectativas. Um exemplo de um incentivo individual são os bónus por produção, onde o trabalhador ganha um determinado valor extra por cada peça produzida. De seguida, os incentivos a nível de equipa. Este tipo de incentivo deve ser introduzido quando é necessário o esforço de uma equipa para atingir um determinado objetivo e esta mais presente na forma de comissões ou bónus atribuídos à equipa. Caso cada membro da equipa possua incentivos únicos que não se relacionem com os do outro, haverá o risco de gerar uma competição interna, que poderá estilhaçar o espírito de cooperação. Além disso, certas oportunidades poderão ser perdidas devido ao egoísmo de cada colaborador querer atingir primeiro os seus objetivos. Por último, temos os incentivos a nível organizacional. Vários sistemas têm sido criados ao longo dos anos para alavancar o desempenho organizacional através de incentivos. Um exemplo dado por Rego et al (2023) é o sistema de participação nos lucros, em que todos os trabalhadores da empresa, ou grande parte deles, recebe um parte dos lucros gerados pela organização.

Depois de ter tudo o que foi dito em consideração, é importante ressaltar que os incentivos são diferentes consoante a função na empresa. Por norma, os gestores são aqueles que mais estão sujeitos ao olhar crítico daqueles fora da empresa devido aos grandes valores associados. Neste cargo, as empresas têm como objetivo não apenas recompensar o desempenho a curto prazo, mas também a identificação dos gestores com os interesses dos

acionistas. Geralmente, os incentivos de curto prazo são atribuídos sob a forma de bónus anual, já os incentivos de longo prazo são compostos por participações no capital e bónus relacionados com as medidas de desempenho organizacional de longo prazo (Rego et al., 2023).

2.1.2 Sistema de recompensas

O sistema de recompensas consiste nos processos e práticas interrelacionadas que combinam para garantir que a gestão de recompensas seja efetuada de forma eficaz de modo a beneficiar a organização e os colaboradores. Posto isto, a gestão de recompensas está relacionada com as estratégias, políticas e processos necessários para garantir que o valor das pessoas e a contribuição que dão para alcançar os objetivos delineados pela empresa, pelos departamentos e pelas equipas seja reconhecido e recompensado. Trata-se do design, da implementação e manutenção do sistema de recompensas em prol de satisfazer as necessidades quer da organização quer dos seus stakeholders e permitindo um funcionamento justa e consistente (Armstrong, 2010).

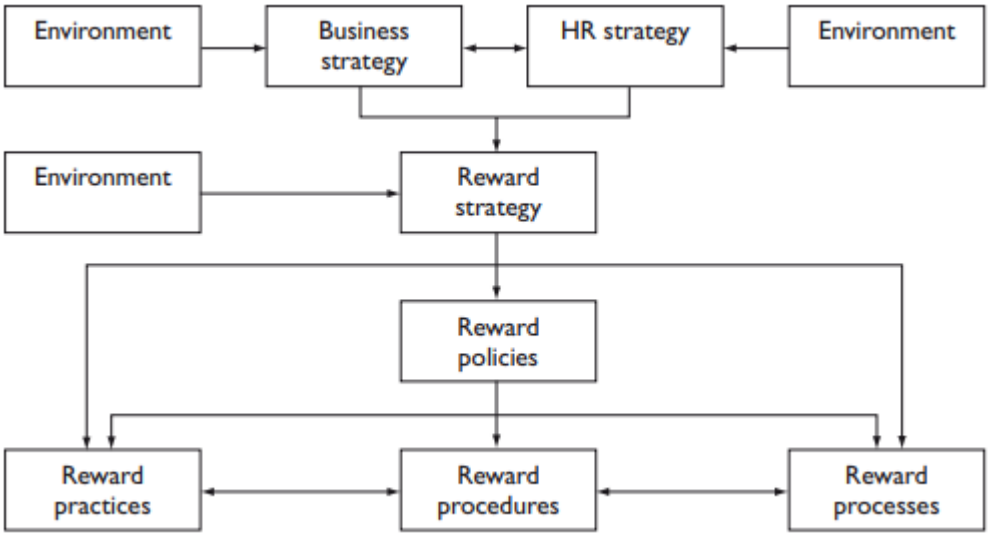


Figura 1: Funcionamento do sistema de recompensas

Fonte: Armstrong's handbook of reward management practice: improving performance through reward (p. 27), Armstrong, 2010

Como é possível verificar na figura 1, esta é a estrutura de como um sistema de recompensas funciona dentro de uma organização, a partir do momento em que uma estratégia é definida. O sistema de recompensas é uma estrutura interrelacionada que tem como base a estratégia de negócio da empresa e que, de forma continua, é influenciada pelo ambiente externo.

Primeiramente, o ponto inicial é a estratégia de recompensas (Reward Strategy) que, decorre da estratégia de negócio (Business Strategy) e da estratégia de recursos humanos (HR Strategy) da empresa. Depois, o sistema desdobra-se em quatro elementos operacionais como podemos ver na figura 1.

As políticas de recompensas (Reward Policies) são as diretrizes para a tomada de decisão. As políticas definem o que a gestão espera fazer com as recompensas e como deve gerir a questão de recompensa. Práticas de recompensa (Reward Practises) correspondem às estruturas e técnicas que implementam a estratégia. Inclui, por exemplo, processos como a recolha e análise de mercado e conceção de estruturas de remuneração. Além destas, o processo de recompensas (Reward Processes) consiste nas formas como as políticas são implementadas e as práticas realizadas. Exemplificando, a maneira como gestores administram o processo de ajuste e revisão salarial. Por último, os procedimentos de recompensas (Reward Procedures) consistem nas práticas utilizadas para manter a funcionalidade do sistema. Tem como objetivo garantir que o sistema funcione de maneira correta. Todos juntos, estes elementos traduzem a estratégia de longo prazo em ações operacionais, com vista em assegurar que o sistema de recompensas opere de maneira justa, consistente e equitativa. (Armstrong, 2010)

Por sua vez, as recompensas são usadas como "moeda" para atingir um certo nível comportamental e de performance, com o objetivo de atrair, reter e manter os melhores colaboradores do mercado de trabalho, procurando aumentar a sua satisfeitos e motivados (Hofmans et al., 2013). Contudo, os sistemas de recompensas são integrados nas organizações, mostrando ser um instrumento importante que pode contribuir para um melhor desempenho da empresa, tendo impacto no comportamento dos colaboradores. Um estudo conduzido por Bustamam (2014) afirma que uma relação positiva entre recompensas, motivação e satisfação dos colaboradores no trabalho demonstra ser uma estratégia importante para o sucesso da organização assim como, se pode tornar uma vantagem competitiva da firma porque ajuda a criar competências únicas e dinâmicas para a empresa.

Recompensas extrínsecas não são apenas valiosas em termos de instrumento de troca, representam algo altamente tangível no que toca à atribuição de recompensas, melhorando o bem-estar do indivíduo, reforçando a sua posição e enaltecendo o seu feito, o que faz com que muitas firmas utilizem recompensas extrínsecas como ferramentas de prevenção contra a insatisfação dos seus empregados, apesar de a longo prazo não ser a melhor solução porque de

acordo com a teoria de Herzberg, esse tipo de recompensas apenas existem para prevenir a insatisfação dos colaboradores e não propriamente para gerar satisfação. Mais, a investigação de Bustamam (2014) afirma que os colaboradores reconhecem recompensas intrínsecas como uma ferramenta importante para o alcance de satisfação no trabalho. Também, é crucial alcançar um sistema de recompensas equilibrado entre recompensas extrínsecas e intrínsecas uma vez que permite aos colaboradores atingir um melhor desempenho, melhora a eficiência dos recursos e aumenta a qualidade do atendimento ao cliente, aditivamente, a organização consegue satisfazer em simultâneo as necessidades dos colaboradores e atingir os seus objetivos estipulados, concedendo às organizações uma ferramenta de suporte às estratégias de recursos humanos praticadas. (Bustamam et al., 2014)

Qualquer sistema de recompensas propõe-se a atingir três objetivos. Em primeiro, *"Atrair, reter e motivar os melhores profissionais",* segundamente, *"Ser financeiramente sustentável, no médio prazo"* e por último *"Ser percecionado como justo pelos seus destinatários".* (Câmara et al., 2016, p.444)

O primeiro objetivo, *"Atrair, reter e motivar os melhores profissionais" (p.444),* é o mais consensual por ser intuitivo. Como o capital humano talentoso é escasso as organizações tentam criar um sistema de recompensas atrativo para captar para os seus quadros os melhores profissionais. Apesar de não ser o único fator importante para atrair novos colaboradores, o sistema de recompensas é um elemento que tem forte peso no processo de tomada de decisão de pessoas talentosas, sobretudo no que toca a recompensas intrínsecas que decorrem diretamente da natureza do trabalho em questão, nos quais frequentemente ficam abaixo da linha da água, não sendo imediatamente percetíveis para quem está de fora.

Existe uma tendência de que recompensas se traduzem exclusivamente em dinheiro e que o dinheiro é a forma de resolver todas as frustrações, insatisfações ou desmotivações dos colaboradores. Isto nada mais é do que ignorar o problema existente e é facto de que no curto prazo pode amenizar o problema, mas passado este período, reaparecerá de forma agravada. Por isso, tendo opção de escolha, o indivíduo preferirá um emprego com uma remuneração adequada e que ofereça simultaneamente perspetivas de realização pessoal e profissional. (Câmara et al., 2016).

O segundo objetivo referido, *"Ser financeiramente sustentável, no médio prazo" (p.444)*, parece algo básico, porém, é fundamental para credibilizar o sistema de recompensas. Câmara et al., (2016) mostram que, apesar de parecer um objetivo básico, muitas empresas aceitam

encargos que mais tarde são incapazes de cumprir. *"E é interessante observar que o resultado de um estudo feito, à escala europeia, pela TowersWatson, em 2005, veio a revelar que 30% dos gestores de topo que nele participaram eram de opinião que os custos decorrentes do Sistema de Recompensas das suas Empresas eram incomportáveis, num horizonte de cinco anos" (pp. 445 e 446)*. Muitas vezes situações destas acontecem devido a empresas aceitarem pedidos resultantes de ações sindicais, como ameaças de paralisações, sem previamente analisarem como impactará a empresa no futuro. Depois de componentes serem adicionados ao sistema de recompensas, torna-se extremamente difícil voltar atrás na decisão, sem que tenha um impacto devastador na relação de confiança entre os colaboradores e a empresa. (Câmara et al., 2016).

O terceiro e último objetivo, *"Ser percecionado como justo pelos seus destinatários" (p. 444),* é o mais difícil de ser atingido, uma vez que perceção e realidade são distintas. Construir um sistema de recompensas que seja visto como totalmente justo para com todos os setores de uma empresa é uma tarefa extremamente complexa e de elevada dificuldade. Quando existe a perceção de que o sistema é discriminatório e este se espalha por entre os colaboradores, isso tem um impacto muito negativo e, depois de se alastrar, é difícil combater esta imagem distorcida do sistema de recompensas. Para isso, é fundamental o uso de ferramentas técnicas, como sistemas de avaliação de funções, para prevenir que se instale essa ideia, bem como fazer usa de transparência nos componentes do sistema e comunicar sistematicamente a razão de ser das soluções adotadas. (Câmara et al., 2016).

Por fim, o sistema de recompensas demonstra estar significativamente e positivamente relacionado com a ST, o que implica que um possível aumento nas recompensas resulta num aumento correspondente na satisfação dos funcionários. Consequentemente, recompensas ineficazes afetam a satisfação dos colaboradores e desmotiva-os, impactando o seu desempenho final. A falta de recompensas valorizadas pelos colaboradores irá criar um ambiente desagradável, diminuindo o esforço de trabalho dos trabalhadores, podendo até levar a comportamentos de saída. Em contraste, quando um colaborador está satisfeito com o seu trabalho, é provável que seja mais estável no que toca à qualidade das suas tarefas, apresente uma maior confiança e maior vontade de aceitar novos desafios, uma vez que a capacidade das empresas satisfazerem as necessidades dos seus colaboradores através de um sistema de recompensas adequado permite com que elas alcancem simultaneamente um maior desempenho dos colaboradores (Bustamam et al., 2014).

2.2 Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho (ST) é uma das atitudes mais estudadas em áreas como o comportamento organizacional (Wright, 2006). As atitudes são declarações avaliativas, quer positivas quer negativas, em relação a algo, como um objeto, pessoas ou acontecimentos. Retratam o sentimento do indivíduo em relação a alguma coisa. Quando alguém diz "Eu gosto do meu trabalho", está a demonstrar uma atitude (neste caso positiva) em relação ao seu trabalho. Quando perguntadas sobre a sua atitude em relação a um certo tópico, a maioria das pessoas responderá com algo simples; no entanto, as razões por detrás dessa simples resposta são, provavelmente, mais complicadas, uma vez que atitudes são extremamente complexas (Robbins & Judge, 2013)

As atitudes são compostas por 3 componentes: comportamental, cognitiva e afetiva. A componente cognitiva da atitude é a crença ou descrição de como as coisas estão. Isto é o que permite formular a base para a parte mais crítica da atitude, a componente afetiva. Esta componente é o estado emocional que, por fim, pode levar a um resultado comportamental. Sendo este resultado (componente comportamental) nada mais que uma descrição de uma vontade de se comportar de uma determinada maneira em relação a algo ou alguém (Robbins & Judge, 2013).

A forma como uma pessoa age no seu trabalho reflete o quão esta (não) gosta do mesmo. Diversos estudos sobre satisfação ocupacional e comportamento direcionado demonstram resultados positivos, assim como correlações significativas entre ST em geral e fatores comportamentais e psicológicos. Do ponto de vista comportamental, a produtividade e a qualidade do trabalho realizado apresentam correlações positivas com a ST, enquanto o absentismo, rotatividade e os acidentes de trabalho correlacionam-se de maneira inversa, quanto maior a ST menor a probabilidade de estas ações ocorrerem. Os fatores psicológicos como emoções positivas, bem-estar e o sentimento de segurança no emprego são alguns exemplos de elementos que apresentam correlações significativas com a ST. (Gazi et al., 2024). Efetivamente, esta é uma atitude que descreve um sentimento positivo em relação ao trabalho, resultado da avaliação das características do mesmo. Alguém com elevado nível de ST detém sentimentos positivos para com ele, enquanto alguém que possui baixo nível , apresenta sentimentos negativos (Robbins & Judge, 2013).

Esta atitude é estipulada como uma variável afetiva que surge da avaliação de um conjunto de condições de trabalho. Quando um indivíduo afirma estar satisfeito com o seu

trabalho, isto tem valor em diversos níveis, incluindo o emocional, intelectual e físico. Assim, quando os trabalhadores estão mais satisfeitos, tendem a trabalhar mais arduamente. Igualmente, a importância do trabalho, assiduidade, eficiência e eficácia do trabalho realizado contribuem para um melhor desempenho do funcionário (Gazi et al., 2024).

Assim, a ST pode ser definida como a orientação afetiva do indivíduo para com a sua função atual. De acordo com alguns autores clássicos, como Locke (1969), ela não é baseada apenas num único fator, mas sim num somatório de julgamentos que o indivíduo faz sobre diferentes partes do trabalho, desde o ambiente organizacional, a liderança até à tarefa que realiza. Cada fator constituinte do trabalho pode ser avaliado individualmente, e a soma de todas essas avaliações pode determinar o grau de satisfação no trabalho (Locke, 1969). Assim, a ST pode ser classificada como a forma como o indivíduo se sente com o seu trabalho e os diversos aspetos do mesmo. Mais recentemente, Spector (2022) acrescenta que a satisfação é, de forma geral, avaliada como uma atitude, o que significa que reflete as avaliações das pessoas sobre o trabalho ao longo de um período contínuo que varia desde o favorável até ao desfavorável.

2.2.1 Fatores influenciadores da satisfação no trabalho

Aggarwal (2024) afirma que fatores como *cultura organizacional* são impactantes no que toca ao aumento da ST dos colaboradores. Este estudo deduz que uma cultura organizacional, adequada aos seus colaboradores, garante um capital psicológico maior que, por sua vez, leva a uma produtividade superior fazendo com que esta crie níveis mais elevados de satisfação quer na vida pessoal quer no trabalho dos colaboradores. Adicionalmente, a implementação de uma cultura organizacional de suporte não só facilita o processo de criação, adquirição e transferência de conhecimento entre colaboradores, como também apresenta uma relação positiva em relação à ST (Cao et al., 2024; Nassani et al., 2024). Uma cultura organizacional de suporte é o valor e crença fundamental de que os colaboradores são dotados de formas adequadas de sentir, pensar e entender um leque diverso de problemas relacionados.

Também o tipo de *liderança* em vigor na organização é um fator que influencia a ST dos colaboradores. Investigações já realizadas mostram que mais de 55% dos resultados encontrados em diversos estudos apontam que o estilo de liderança impacta positivamente a ST. Por exemplo, a liderança participativa evidencia como o envolvimento dos colaboradores nas decisões e na resolução de problemas contribui para o aumento da cooperação, empenho

voluntário e, consequentemente, da ST (Nassani et al., 2024).

A par do tipo de liderança, as *políticas adotadas pela organização* também impactam a ST. Siegel et al.(2022) concluiu que o uso de ferramentas eletrónicas com o objetivo de monitorizar os colaboradores tem um resultado deteriorante quer na empresa quer nos colaboradores. Quando monitorados, os funcionários apresentam um aumento nos níveis de stress e uma redução na satisfação.

Diferentes *recompensas* e ST também apresentam uma relação significativa e positiva entre si. Colaboradores que se sentem valorizados com aquilo que recebem tendem a demonstrar maiores níveis de satisfação e aqueles que lhes é dado o devido reconhecimento expressam níveis elevados de autoestima, confiança e abertura a novos desafios. (Bustamam et al., 2014).

Fatores demográficos, como a idade, permitem-nos ter uma visão diferente no que toca à ST. Zia ur Rehman et al. (2010) apresentam um estudo que sustenta a ideia de que quão mais idade o colaborador tiver, mais este estará satisfeito com o seu trabalho comparativamente com outros funcionários mais novos. A ST aumenta de forma proporcional à idade pelo facto de colaboradores mais velhos terem trabalhos melhores. Aditivamente, Carrillo-García et al. (2013) e Saner e Eyüpoğlu (2012) concluem que a ST vai aumentando à medida que a idade avança, atingindo o seu pico na passagem dos cinquentas para sessentas. Isto deve-se a diferentes fatores, sendo um dos principais a maior experiência que estes possuem para se adaptarem a situações diversas. Contudo, Chaudhuri et al. (2015) declara que não existe um relação forte entre a idade e a ST, ao contrário do que revelaram investigações passadas. Este estudo, exclui também qualquer ideia de uma relação consistente em U entre ambos os fatores. Como é visível, a literatura da área apresenta divergência nos resultados, no que diz respeito à relação entre idade e ST, o que reforça a ideia de que é fulcral analisar cada contexto organizacional de forma singular, viabilizando a compreensão das especificidades de cada caso, contruindo assim medidas eficazes ajustadas à realidade.

Ainda no tópico de fatores demográficos, o género, do mesmo modo que a idade, proporciona alguns *insights* sobre a ST. Carrillo-García et al. (2013) afirmam que, de forma geral, mulheres demonstram níveis de satisfação mais elevados em comparação aos colaboradores homens. Na pesquisa conduzida por Clark (1997), além de partilhar dos mesmos resultados, explica que estes níveis de satisfação maiores, nas trabalhadoras do sexo feminino, devem-se ao facto de por vezes vivenciarem experiências negativas em cargos passados, o que

reduz as expectativas destas para trabalhos futuros.

Por fim, o nível de escolaridade também pode ser incluído como um fator impactante na ST porém, Verhofstadt et al. (2007) explicam que a relação entre ambas as variáveis é ambígua na literatura existente. Afirmando que alguns estudos afirmam haver uma relação positiva, enquanto outras pesquisas concluem que não existe qualquer relação e até mesmo alguns casos onde é dito que existe uma relação negativa entre nível de escolaridade e ST. Apesar de na sua pesquisa ter concluído que existe uma relação positiva entre os dois elementos, muitas vezes devido a colaboradores com graus de escolaridade superior terem oportunidade de ingressar em trabalhos melhores. No entanto, se tivermos em consideração o primeiro emprego podemos verificar que a relação entre nível de escolaridade e ST torna-se negativa devido às altas espectativas do colaborador recém-formado. Desta forma, Verhofstadt et al. (2007) apelam para que mais estudos sejam realizados nesta área para podermos obter o verdadeiro impacto do nível de escolaridade na satisfação e, deste modo, aumentar a convergência dos resultados empíricos de forma gradual.

2.2.2 Consequências da satisfação no trabalho

Do mesmo modo que a ST é influenciada por diversos fatores internos e externos à organização, ela própria também gera repercussões relevantes no contexto laboral. Ou seja, para além de ser um resultado de determinadas condições nas empresas, a satisfação funciona também como uma variável antecedente, capaz de originar comportamentos que impactam diretamente os colaboradores.

Smith e Mondal (2025) concluem que existe uma relação negativa entre a ST e comportamentos de *turnover* por parte dos colaboradores. Isto indica que se esta atitude aumentar, os trabalhadores vão sentir menos desejo de abandonar a empresa, algo vantajoso para as organizações uma vez que conseguem reter trabalhadores qualificados e, adicionalmente, não têm de incorrer em custos devido às saídas. Jiang e Yuan (2025) identificaram que uma baixa ST contribui de forma significativa para o alcance do *burnout* ocupacional. Estes dois elementos possuem uma robusta correlação negativa, o que significa que uma forma de combater o *burnout* nas empresas é aumentando a ST do capital humano.

Já Hsiao e Chen (2012) relataram que a ST impacta positivamente o compromisso organizacional dos colaboradores. A sua investigação relatou a relação positiva entre ambos os

elementos, significando que quando mais satisfeito tiver o trabalhador mais comprometido este vai estar para com a empresa e que, consequentemente, levará a menores intenções de sair da organização. Outros estudos como o de Yang (2010) corroboram esta ideia, identificando na sua investigação que ST é um contribuidor poderoso para o compromisso organizacional. Estes fatores, quando a níveis elevados, demonstram sinais significativos na redução do absentismo por parte da força de trabalho.

Mangialavori et al. (2024) demonstraram na sua investigação que a ST e o bem-estar psicológico estão interligados. Bem(mau)-estar psicológicos são elementos distintos, porém complementares de saúde mental que se relacionam de maneiras distintas com a satisfação no trabalho. Colaboradores que relatam maior ST expressam melhor bem-estar psicológico e o oposto acontece quando existe uma menor satisfação laboral. Já Rederiene et al. (2022) introduziram o conceito de que a satisfação não só eleva o bem estar psicológico mas também o bem estar físico dos colaboradores, uma vez que na sua pesquisa quanto maior forem os níveis de satisfação, melhor a condição física dos indivíduos.

ST e *performance* é uma das relações que mais atenção atrai no que toca ao mundo organizacional (Bowling, 2007). Diversos estudos afirmam que trabalhadores satisfeitos são mais produtivos e possuem um contributo maior para o sucesso organizacional, como é o caso da investigação realizada por Gazi et al. (2024). Este trabalho não só confirma a existência de uma relação positiva entre ST e desempenho, como também proclama a existência de uma tendência mundial no qual organizações de sucesso reconhecem a necessidade de investir na satisfação e produtividade dos seus trabalhadores. Gazi et al. (2022) conduziram uma investigação noutro setor de atividade no qual alcançaram os mesmos resultados. Este estudo corrobora a ideia de que a ST afeta de forma direta a *performance*. Resultados de regressão significativos foram alcançados entre estes dois fatores permitindo reforçar a relação. Mais, Gu & Sen Siu (2009) concluíram que os resultados provenientes da sua investigação suportavam os argumentos de estudos passados, não apenas garantindo que satisfação gera uma maior qualidade de trabalho por parte dos funcionários, mas também melhora a retenção e comprometimento dos mesmos.

Porém, é de extrema relevância salientar que nem toda a literatura existente defende a ideia de uma relação positiva entre ambos os fatores. Bowling (2007) relata que não é a satisfação que leva a desempenhos superiores, mas sim a personalidade ou outros traços dos colaboradores que explicam a relação entre os dois elementos. Afirma ainda que a relação direta entre satisfação e *performance* é muito fraca e porventura enganosa. *"A satisfação, em vez de*

ser uma causa do desempenho, é causada pelo desempenho" (Aggarwal, 2024, p.236), argumento fornecido na sua investigação reforçando o conceito de que a relação entre ST e *performance* pode não ser tão direta quanto parece. A literatura existente sobre esta relação oferece diferentes perspetivas. Algumas investigações apontam para uma ligação direta entre os fatores, enquanto outras sugerem que esta relação é mais complexa. Esta discordância demonstra a meticulosidade necessária aquando da formulação e implementação de medidas em casos reais.

2.2.3 Modelos teóricos da satisfação no trabalho

Diversos estudos científicos sobre a ST recorrem a modelos teóricos conceituados como base para as suas investigações. Um desses modelos é a teoria de dois fatores de Herzberg.

De acordo com Herzberg (1971), existem dois tipos de fatores que explicam a satisfação e a motivação: fatores higiénicos e os motivacionais.

Fatores higiénicos são aqueles que essencialmente descrevem o ambiente e que têm como função principal evitar a insatisfação no trabalho, tendo pouco ou nenhum impacto positivo na satisfação do colaborador. Por outras palavras, são elementos que o indivíduo considera como necessários, mas não promovem a satisfação, contudo, a sua não existência cria insatisfação no trabalho. Exemplo destes fatores são: condições de trabalho, salário, políticas administrativas, entre outros.

Os fatores motivacionais, em contraste, e, como o nome indica, são fatores que, existindo, influenciam de maneira positiva a ST no indivíduo. Herzberg utilizou este modelo para explicar que um indivíduo no trabalho pode estar satisfeito e insatisfeito simultaneamente uma vez que estes fatores não se relacionam. Ou seja, fatores higiénicos não conseguem aumentar ou diminuir a satisfação, uma vez que apenas afetam o grau de insatisfação. Por isso, os fatores motivacionais precisam de ser alinhados com os higiénicos para alcançar a ST (Alrawahi et al., 2020; Herzberg, 1971).

O modelo das Características do Trabalho, desenvolvido por Hackman e Oldham (1976), é comummente citado nesta área e demonstra que as características do trabalho possuem uma correlação forte com a ST (Ali et al., 2014).

Este modelo teórico foi elaborado com o objetivo de aumentar, refinar e sistematizar a relação entre características do trabalho e as respostas do indivíduo ao trabalho. Segundo

Hackman e Oldham, o trabalho é composto por cinco características, sendo elas a variedade das capacidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback*. Estes cinco fatores atuam como estímulos que ativam três estados psicológicos nos colaboradores: o significado percebido do trabalho, a responsabilidade percebida e o conhecimento dos resultados do trabalho. O estímulo destes fatores psicológicos leva a resultados como motivação intrínseca, satisfação de crescimento, ST e eficácia no trabalho (Hackman & Oldham, 1976). Em maior detalhe, as características "Variedade das capacidades, Identidade da tarefa e Significado da tarefa" influenciam o estado psicológico "Significado percebido do trabalho", que é o grau no qual o indivíduo experiência o trabalho como sendo geralmente significativo e valioso. A variedade das capacidades é o grau em que o trabalho propõe diferentes desafios ao longo da sua execução. Envolvendo o uso de diferentes qualidades e talentos do indivíduo. Semelhante a um puzzle, que testa a inteligência e diferentes qualidades da pessoa para a sua conclusão, um trabalho que consiga exigir do colaborador diversas habilidades faz com que este atribua à função um significado maior, mesmo que isso não seja verdade. A identidade da tarefa é o grau no qual o colaborador realiza um trabalho na sua totalidade e que produz um resultado que possa ser reconhecido. Isto é, uma tarefa cujo indivíduo realiza de início a fim, e que se possa ver o seu resultado, é mais gratificante do que uma na qual o indivíduo apenas participe de forma mínima. O significado da tarefa é o grau no qual a tarefa impacta a vida ou o trabalho dos outros, quer na organização, quer no ambiente externo. Em tarefas que exigem níveis similares de competência, aquelas que possuem maior impacto na vida dos outros são as que normalmente são tidas como mais significativas. Segundo Hackman e Oldham (1976, p.257) *"Os funcionários que apertam porcas em conjuntos de travões de aeronaves, por exemplo, são muito mais propensos a perceber o seu trabalho como significativo do que os trabalhadores que enchem pequenas caixas com clipes de papel ainda que, mesmo assim, os níveis de habilidade envolvidos possam ser comparáveis."*

A autonomia no trabalho tem impacto na responsabilidade percebida pelo colaborador. O grau de liberdade e independência que o colaborador possui para ditar quando e como fazer as tarefas no seu dia a dia no trabalho afeta a responsabilidade sentida por este e tende a ser maior do que em circunstâncias nas quais os processos e instruções são determinados pela chefia.

O estado psicológico de conhecimento dos resultados do trabalho está relacionado com a característica *feedback*. Como o próprio nome indica, é o grau no qual as atividades

desempenhadas resultam no indivíduo receber informação direta e clara sobre a eficácia e eficiência da sua *performance*.

De acordo com o modelo das características do trabalho, o potencial geral de um trabalho para satisfazer um colaborador é maximizado quando todas as características estão presentes nas tarefas que o indivíduo realiza (Hackman & Oldham, 1976).

2.3 Relação entre incentivos e satisfação no trabalho

De acordo com Kumari et al., (2021), a ST possui um papel fundamental para garantir um melhor compromisso a nível organizacional, assegurando o sucesso da empresa e o seu desenvolvimento. As recompensas são um pilar indispensável em incentivar os colaboradores a permanecerem comprometidos, o que leva a uma maior satisfação entre todos. Posto isto, uma força de trabalho mais coesa e padrões mais elevados de desempenho certamente aparecerão.

Abdurrasheed Sahibzada e Hemal Pandya (2023) concluíram na sua investigação que existe uma relação positiva e significativa entre bónus, um dos vários tipos de incentivos, e a satisfação no trabalho. Afirmando que um aumento nos bónus recebidos pelos trabalhadores resultaria num aumento da satisfação no trabalho. Borino (2018) também corrobora esta ideia, afirmando que remuneração associada à performance está associada a uma maior satisfação no trabalho e uma maior satisfação com o pagamento. Adicionalmente, Yu et al (2022) concluiu que os incentivos financeiros, não só, aumentam a qualidade do serviço prestado, como também fazem aumentar a satisfação do cliente. Esta satisfação dos clientes após o serviço tem origem no empenhamento extra que o trabalhador coloca na realização da tarefa devido aos incentivos monetários. Yundong, (2018) além de afirmar na sua investigação de que incentivos monetários estão positivamente associados à satisfação no trabalho, relata ainda que os indivíduos avaliam e comparam os incentivos de forma similar às taxas de câmbio. Por outras palavras, isto indica que a satisfação de cada colaborador no trabalho tem um valor, e que este valor varia de pessoa para pessoa. Ou seja, até um colaborador que tenha como objetivo principal trabalhar para atingir algo não monetário, é capaz de realizar outras tarefas que não o ajudem a atingir os seus objetivos caso o valor em troca seja suficientemente adequado.

Segundo Clemens (2024), a utilização de incentivos individuais está muitas vezes associada a níveis de stress mais elevados, um maior número de acidentes no trabalho e a uma saúde física e mental mais deteriorada. Apesar destes resultados menos positivos, a

produtividade e a motivação que advém deste tipo de remuneração tende a ser maior o suficiente para "abafar" os efeitos deteriorantes. A introdução de incentivos de grupo, como a participação nos lucros, é muitas vezes uma opção utilizada para evitar o aparecimento destes efeitos negativos associados à *performance* individual, uma vez que retira o peso de um único individuo e o divide entre o grupo todo. O sucesso da implementação de incentivos, como participação nos lucros, difere entre grupos. Este tipo de incentivo em particular está associado a elevados níveis de satisfação no trabalho, porém, as mulheres, em particular, parecem não obter qualquer satisfação adicional com estes pagamentos (Clemens, 2024). As diferenças entre géneros sugerem que a relação entre o método de pagamento e a remuneração não é universal. Como dito anteriormente, em particular, as trabalhadoras do sexo feminino não veem a sua satisfação aumentar com o uso de incentivos como participação nos lucros (Heywood & Wei, 2006). Aditivamente, incentivos de grupo tendem a ser mais significativos em pequenas empresas onde a distância entre o empregador e o colaborador é menor, comparativamente com as médias e grandes empresas (Clemens, 2024). Ainda, para trabalhadores mais bem pagos, a satisfação com o trabalho e com o salário é maior quando existe remuneração por desempenho. Por outro lado, a satisfação de trabalhadores que recebem uma menor quantia é menor quando existe algum tipo de incentivo associado ao desempenho individual. A diferença entre estes dois grupos existe devido à forma como ambos percecionam o objetivo dos incentivos, uma vez que os colaboradores que recebem um menor salário tendem a ver este tipo de remuneração como uma forma de monitorização ou controlo sobre o seu trabalho (Borino, 2018). Mais, estes sistemas de remuneração por desempenho apenas são sustentáveis enquanto os colaboradores estão suficientemente satisfeitos com o seu trabalho e não demonstram intenção de procurar novo emprego. Se a satisfação no trabalho diminuir, os trabalhadores são mais propícios a mudarem de trabalho. Esta renovação no capital humano vai aumentar os custos de formação do staff, o que pode levar a uma redução no lucro da empresa (Artz, 2008). Segundo Pouliakas e Theodossiou (2009), a interação entre as diferentes ferramentas de remuneração por incentivos e as características do trabalho impactam a satisfação no trabalho, uma vez que, a consideração pelo ambiente organizacional e a natureza do trabalho são cruciais para o desenvolvimento das políticas de remuneração para assim, estas serem as mais eficazes possíveis, aumentando o bem-estar dos colaboradores.

Ghazi Alkandi et al (2023) afirma que os incentivos tem um efeito direto insignificante no desempenho do colaborador. Contudo, existe um efeito indireto significativo da satisfação no

trabalho. Isto constitui uma mediação total, uma vez que os incentivos e recompensas influenciam a satisfação no trabalho, e a satisfação, por sua vez, influencia o desempenho. Por outras palavras, um aumento nos incentivos levará a um aumento da satisfação no trabalho que, consequentemente, aumentara a performance dos colaboradores. Heywood e Wei (2006) apoiam a ideia de que os incentivos estão positivamente associados à satisfação no trabalho. Na sua investigação, afirmam que quer as estruturas de pagamentos individual por desempenho quer a participação nos lucros estão associadas a uma maior satisfação no trabalho. Além disso, os resultados da pesquisa confirmam a existência de uma maior satisfação no trabalho para os colaboradores com pagamento por desempenho, mesmo mantendo o salário constante. A existência de ambos os tipos de incentivos diminui aproximadamente pela metade a probabilidade de o funcionário estar menos satisfeito com o trabalho e aumenta a probabilidade deste de estar mais satisfeito com o seu contexto laboral.

3. Metodologia

Neste tópico pretende-se apresentar quais foram os métodos utilizados para responder à pergunta de investigação e atingir os objetivos que mais à frente serão novamente referidos. Saunders et al. (2019) exaltam a importância da explicação das escolhas realizadas para que transmita credibilidade e transparência para aqueles que utilizem a investigação futuramente. Primeiramente, a filosofia da investigação refere-se a um sistema de crenças e pressupostos sobre o desenvolvimento de conhecimento. Estes pressupostos influenciam a estruturação das perguntas de investigação, a escolha dos métodos e a interpretação dos resultados alcançados.

Nesta dissertação será adotado um posicionamento de interpretativista, uma vez que serão consideradas questões relacionadas com o significado subjetivo da ação social. O interpretativismo enfatiza o facto de os humanos diferirem dos fenómenos físicos, uma vez que estes criam significados, e nesta posição filosófica são explorados esses significados. (Saunders et al., 2019). Esta escolha surge devido à necessidade de alcançar novos conhecimentos sobre satisfação no trabalho e recompensas, de forma a apoiar a gestão na formulação e implementação de novas medidas.

A abordagem indutiva foi a escolha para este estudo. Após a recolha e tratamento dos dados, são elaboradas conclusões das experiências relatadas em vez de utilizar teorias já existentes, tirando proveito da subjetividade das perceções individuais, tornando possível uma abordagem sensível à realidade específica. (Saunders et al., 2019). A abordagem indutiva, permite utilizar observações específicas para construir conhecimento sobre o caso em particular. Esta orientação é adequada, uma vez que a investigação tem como objetivo perceber as expectativas dos universitários relativamente aos diferentes tipos de incentivos e o possível impacto das mesmas na satisfação no trabalho.

Saunders et al. (2019) afirma que muitas investigações que utilizam uma abordagem indutiva são acompanhadas por uma metodologia qualitativa e esta não é exceção: será utilizada metodologia qualitativa, onde a informação foi recolhida através de entrevistas semiestruturadas a trabalhadores-estudantes que frequentem uma universidade na zona norte do país.

Relativamente à estratégia de investigação será adotada a estratégia de dissertação, mais concretamente sobre trabalhadores-estudantes que frequentam uma universidade na zona norte do país. A viabilidade destra estratégia tem suporte na capacidade de analisar detalhadamente acontecimentos específicos em contextos reais, o que permite compreender as circunstâncias e os resultados associados de forma minuciosa (Yin, 2018).

Este será também um estudo transversal, uma vez que se trata de uma investigação com início e fim definidos, sendo que a investigação é realizada num momento único claramente definido.

Por último, as técnicas e procedimentos para a recolha e análise de dados serão, como já referido, entrevistas semiestruturadas. Usando um conjunto de questões pré-estabelecidas, iguais para todos os entrevistados, este tipo de entrevistas permitem variar a sequência de apresentação das perguntas (Kallio et al., 2016), permitindo uma abordagem direta ao entrevistado de forma a obter o máximo de informação, e uma observação e avaliação da linguagem corporal do entrevistado ao longo da entrevista. Kallio et al (2016) acrescenta ainda, de que este método se revela eficaz no que toca a promover a reciprocidade entre ambos.

Yin (2018) destaca a existência de seis formas distintas de recolha de dados para manter a melhor qualidade e validez do conteúdo, defende a necessidade de seguir quatro princípios: utilizar múltiplas fontes de evidência, criar uma base de dados, manter uma cadeia de evidência e ter cautela ao utilizar dados provenientes de redes sociais. O autor evidencia a importância destes princípios pela qualidade que os mesmo conferem e enfatiza que são princípios fundamentais para todas as fontes de dados. Na tabela 1 é possível verificar de forma geral os pontos fortes e fracos sobre as fontes de dados relevantes para este projeto.

Fontes de dados	Forças	Fraquezas
Entrevistas	**Direcionadas**: Focam-se exatamente nos tópicos do estudo de caso **Perspicazes**: Fornece informação sobre pontos pessoais assim como explicações	**Enviesadas** devido a má formulação de perguntas **Respostas tendenciosas** **Incertezas** devido à má memória do entrevistado **Reflexividade**: O entrevistado pode responder o que o entrevistador deseja ouvir

Tabela 1 - Fontes de dados: pontos fortes e fracos

Adaptado de Yin (2018)

Será tido em conta os princípios relatados, assim como as desvantagens da fonte de informação, com o objetivo de obter dados de qualidade.

Após o estabelecimento do guião da entrevista, que pode ser consultado no apêndice I, procedeu-se à escolha da população a entrevistar. Por motivos de facilidade de acesso do investigador, a opção recaiu sobre os trabalhadores-estudantes que frequentam instituições de ensino superior na zona norte do país. Assim, a amostra foi de conveniência e bola de neve

(Palinkas et al., 2015). Os critérios para seleção dos participantes foram: (a) heterogeneidade em termos de instituições académicas de ensino superior; (b) uma distribuição equilibrada entre homens e mulheres; (c) uma distribuição equilibrada por áreas científicas. Todos os entrevistados deste estudo são estudantes universitários que, no momento da recolha de informação, se encontravam inscritos num curso superior e que, simultaneamente, já possuíssem experiência profissional. Após contactar os estudantes, estes forneceram o seu contacto telefónico ou redes sociais para o estrito cumprimento da investigação académica e sob a observação das normas éticas relativas a confidencialidade da informação e garantia de anonimato dos participantes.

O método escolhido para analisar as entrevistas foi a análise de conteúdo. Esta é uma forma de análise é considerada útil para lidar com grandes volumes de dados para examinar tendências e padrões em documentos. Este método pode ser descrito como uma técnica sistemática e replicável para comprimir muitas palavras de texto em menos categorias de conteúdo com base em regras explícitas de codificação (Oesterreich & Teuteberg, 2016).

No total foram realizadas 35 entrevistas semiestruturadas a universitários. O objetivo das entrevistas foi, assim, o de perceber qual o ponto de vista dos estudantes, que já possuem pelo menos 1 anos de experiência profissional, no que toca ao impacto dos diferentes incentivos na sua satisfação de trabalho.

Todas as entrevistas foram realizadas através da plataforma “Zoom”. Esta foi a ferramenta escolhida e utilizada para obter os dados, uma vez que tornou mais fácil o agendamento de todas as entrevistas, reduzindo possíveis problemas causados por diferentes horários, encargos e distancia. Com a devida autorização, foi gravado quer o áudio quer o vídeo de todos os entrevistados ao longo da entrevista.

As entrevistas tiveram a duração de 1 mês e meio, aproximadamente (dezembro-janeiro, 25/26).

Participaram no estudo universitários da Universidade do Minho, Universidade da Maia, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, da Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, do Instituto Politécnico de Bragança e do Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

As entrevistas tiveram a duração média de, aproximadamente, 32 minutos, sendo que a maior entrevista de 50 minutos e 14 segundos. Há o consentimento informado verbal da gravação de todas as entrevistas. Todos os consentimentos foram gravados anteriormente ao começo das entrevistas.

As dificuldades das entrevistas prenderam-se sobretudo com questões de agendamento. De forma menos frequente, observou-se também alguma falta de abertura por parte de alguns académicos em entrevistas de profundidade, visto que foram abordados temos particulares.

3.1 Caracterização dos participantes do estudo empírico

Os participantes do estudo pertencem a Universidades Públicas (26), Universidades Privadas (1) e também a Institutos Politécnicos Públicos (8), totalizando 35 entrevistados. Os universitários têm idades compreendidas entre 18 e os 28, sendo a média das idades de 22 anos. Foram entrevistados 15 homens (43%) e 20 mulheres (57%).

Quanto à experiência profissional, 7 possuem pelo menos 1 ano de trabalho, não chegando a 2 anos, 13 indivíduos têm entre 2 e 3 anos, inclusive, 8 entrevistados possuem entre 4 e 6 anos de trabalho, 3 pessoas tem 6 ou 7 anos de experiência e, por fim, 3 entrevistados já possuem entre 8 ou mais anos de trabalho.

Atualmente, apenas 2 membros da amostra se encontram desempregados, apesar de já possuírem a experiência de trabalho necessária para participar neste estudo. A maioria dos entrevistados encontra-se em situação de *part-time*, totalizando 16 entrevistados. Apenas 2 participantes estão a participar em bolsas de investigação, 3 em trabalhos *full-time* e 10 estão atualmente a estagiar. Dos 25 entrevistados, apenas 1 possui um trabalho sazonal.

Dos 35 entrevistados, 25 estão a frequentar o mestrado dos respetivos cursos e os restantes 10 encontram-se na licenciatura. As áreas de estudo dos entrevistados distribuem-se:

- Ciências Empresariais: 15
- Ciências Sociais e do Comportamento: 2
- Informática: 4
- Engenharia e Técnicas Afins: 4
- Ciências da Vida: 2

- Matemática e Estatística: 2
- Formação de Professores e Ciências da Educação: 2

Na tabela 2 encontram-se espelhadas os dados sociodemográficos.

Tabela 2 -Dados demográficos dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Sexo	Entrevistado	Idade	Sexo
E1	25	M	E19	26	M
E2	22	F	E20	22	F
E3	22	F	E21	22	F
E4	23	F	E22	23	F
E5	21	M	E23	23	F
E6	22	M	E24	21	F
E7	20	F	E25	24	F
E8	24	M	E26	24	F
E9	22	F	E27	21	F
E10	22	M	E28	22	F
E11	20	M	E29	20	F
E12	18	F	E30	21	M
E13	22	M	E31	21	M
E14	22	F	E32	21	M
E15	22	F	E33	22	M
E16	23	F	E34	23	M
E17	22	M	E35		F
E18	22	M			

Fonte: Elaboração própria, 2026

3.2 Procedimentos de análise dos dados

Para fazer a análise das entrevistas efetuou-se em primeiro lugar a transcrição das mesmas com a ajuda de uma ferramenta de transcrição automática por IA do Microsoft Word. Após a transcrição, procedeu-se à leitura das entrevistas para assegurar que a transcrição foi executada de forma correta. De seguida, todas as perguntas de todos os entrevistados foram separadas em diferentes documentos correspondentes à mesma pergunta para uma melhor e mais fácil interpretação das mesmas. Nesta fase, foi possível ter uma perceção de todas as entrevistas, sendo mesmo possível identificar e comparar as questões por entrevistado e assim ter uma ideia das semelhanças e diferenças de temas entre eles. Por último foi elaborada uma análise descritiva e categórica mais agregadora, contendo os temas principais e as suas subcategorias. O objetivo da análise de conteúdo é organizar e extrair significado dos dados recolhidos e chegar a conclusões realistas a partir deles. Esta técnica permite interpretar dados qualitativos, oferecendo flexibilidade para trabalhar com diferentes tipos de texto e profundidade

na interpretação. Isto, torna a análise de conteúdo adequada para o alcance de objetivos que exijam a compreensão das perceções dos entrevistados (Bengtsson, 2016).

A partir daí, procurou-se relacionar categorias e organizar o material recolhido classificando-o segundo as categorias e subcategorias de forma a compreender o fenómeno. As tipologias foram ilustradas por semelhança com os excertos da entrevista.

Assim, nas Tabelas seguintes, apresentam-se o conjunto de categorias, subcategorias e respetivos indicadores de análise mais frequentes.

Tabela 3- Grelha de Análise de Conteúdo da Experiência Profissional e do Sistema Atual de Recompensas

Categorias Temáticas	**Subcategorias**	**Indicadores/dimensões de análise correspondentes**
Situação Atual	Experiência Profissional	• Aspetos Positivos da experiência atual ou passada • Desafios e dificuldades enfrentadas • Aspetos neutros sobre o trabalho
	Sistema de Recompensas em Vigor	• Fatores de compensação monetários, além salário • Fatores de compensação não-monetários • Inexistência de fatores de compensação extrassalário • Opinião sobre o sistema atual

Fonte: Elaboração própria, 2026

Tabela 4- Grelha de análise do conceito e perceção de Recompensas

Categorias Temáticas	**Subcategorias**	**Indicadores/dimensões de análise correspondentes**
Conceptualização	Significado Subjetivo	• Definição de Incentivo • Definição de Recompensa • Relação entre as palavras "Recompensa" e "Incentivo"
Apreciação de Recompensas	Valorização de Categorias	• Escolha entre dois tipos de remuneração distintos • Relevância de recompensas extrínsecas vs intrínsecas • Importância das recompensas tangíveis e intangíveis • Opinião sobre recompensas financeiras e não-financeiras • Perceção sobre recompensas fixas vs variáveis • Interligação simultânea das diferentes distinções das recompensas
	Dinâmica Temporal	• Evolução das escolhas sobre recompensas ao longo da carreira • Justificativas para a mudança, ou não, nas preferências

Fonte: Elaboração própria, 2026

Tabela 5- Grelha de análise de conteúdo sobre preferências de incentivos financeiros e não-financeiros

Categorias Temáticas	**Subcategorias**	**Indicadores/dimensões de análise correspondentes**
Incentivos	Incentivos Financeiros	• Valorização de ganhos baseado no desempenho • Preferências • Preferência e justificação de remuneração financeira fixa ou variável
	Incentivos Não-Financeiros	• Preferências • Incentivos não-financeiros imprescindíveis para o futuro
Impacto na Satisfação e Empenho	Fatores de satisfação	• Identificação de quais incentivos mais impactam a satisfação e empenho • Casos reais do impacto de recompensas não financeiras

Fonte: Elaboração própria, 2026

Tabela 6- Grelha de análise de conteúdo do nível de satisfação e dinâmicas organizacionais

Categorias Temáticas	**Subcategorias**	**Indicadores/dimensões de análise correspondentes**
Avaliação da Satisfação	Nível de satisfação atual	• Satisfação com o trabalho atual ou passado • Satisfação relativamente ao sistema de recompensa, não necessariamente o salário • Recompensa com maior impacto na satisfação de trabalho • Recompensa futura com maior impacto na satisfação de trabalho • Peso das recompensas na satisfação com o trabalho
Clima e Organização	Impacto de diferentes práticas na satisfação	• Formas como a empresa deve agir na altura de novas políticas ou sistema de recompensas • Diferentes impactos que a distribuição de incentivo tem com os outros colegas e satisfação de trabalho

Fonte: Elaboração própria, 2026

Tabela 7- Grelha de análise de conteúdo das conclusões, sugestões e idealização

Categorias Temáticas	**Subcategorias**	**Indicadores/dimensões de análise correspondentes**
Medidas para melhorar	Recomendações Estratégicas	• Sugestões de alteração ao sistema de pagamentos atual • Medidas para atrair e satisfazer jovens no mercado
Idealização do futuro	Recompensas ideais	• Descrição do sistema de recompensas no "emprego ideal" • Contributos relevantes para o estudo futuro dos incentivos

Fonte: Elaboração própria, 2026

4. Descrição e Análise de Resultados

A descrição e análise dos resultados encontra-se subdividida pelos principais temas e subtemas identificados através da análise das entrevistas. Esta divisão é fundamental, uma vez que será feita uma análise de forma a responder aos diferentes objetivos traçados no início desta investigação:

1. identificar e analisar a perceção sobre diferentes tipos de recompensas associadas ao contexto laboral,
2. identificar o nível de satisfação do trabalho e do sistema de recompensas atual;
3. identificar o impacto dos incentivos na satisfação no trabalho;
4. Identificar as preferências de recompensas no contexto laboral;
5. Elaborar sugestões de gestão de recompensas que contribuam para a satisfação.

4.1 Perceção dos TE sobre diferentes tipos de recompensas

Nesta primeira parte da análise, será analisada a forma como os TE definem os conceitos centrais da investigação e como valorizam as diferentes tipologias de recompensas apresentadas pela literatura

O significado subjetivo de "Recompensa" e "Incentivo"

A grande maioria dos entrevistados faz uma distinção entre os dois conceitos através de uma lógica temporal. O incentivo é percebido como anterior à ação, enquanto a recompensa é obtida após a realização de uma tarefa bem feita como forma de gratificação. Por outras palavras, o incentivo é uma ferramenta para direcionar o individuo na direção correta, enquanto a recompensa é o prémio final.

> *"É assim, o incentivo eu deduzo que seja antes da seja de algo acontecer, ou seja, se vocês tiverem boas vendas, tiverem boa pontualidade ou assiduidade, vocês podem receber isso. Uma recompensa é o meu entender quando nós cumprimos uma meta, ou seja, olha, vocês tiveram boas vendas, tivemos bons números, portanto, vão receber agora uma compensação ou uma recompensa, vão receber algo em troca." (E1)*

Juntamente com a distinção temporal entre os dois conceitos, vários entrevistados destacam a ideia de que estas duas palavras não podem funcionar uma sem a outra.

> *"São 2 coisas que acho que se assemelham muito e que uma é conectada com o outro. A recompensa acaba por ser sempre um incentivo e, ao contrário também." (E12)*

Apesar de ser referido menos vezes do que as distinções anteriores, alguns entrevistados distinguem estes dois conceitos com base no objetivo que estes possuem. Acreditam que a recompensa é atribuída quando realmente é feito uma tarefa com sucesso, mas o incentivo apenas é atribuído quando a organização espera que o colaborador desenvolva as suas qualidades e se torne melhor. Verificamos isso nos excertos em baixo:

> *"Imagina, a recompensa é algo que tu estás a dar a alguém por ela ter feito alguma coisa boa no seu local de trabalho. O incentivo é algo que tu vais dar para a pessoa ser melhor ainda no seu trabalho." (E35)*

Comparativamente ao que foi visto na literatura existente, os entrevistados, em geral, tendem a misturar o significado dos dois conceitos. Rego et al (2023) definiu incentivos como pagamentos extra ao salário, sem carácter de permanência e, quer ao longo das entrevistas, quer ao longo das citações acima mencionadas, podemos verificar que os entrevistados dão esse significado à palavra "Recompensa" em muitos casos. Os entrevistados, tal como sugerido por Akpom e Ibegbulam (2023), destacam que enquanto a recompensa reconhece o tempo e qualidade despendidas pelos trabalhadores, o incentivo funciona como ferramenta para promover o desenvolvimento e comportamento futuro dos trabalhadores. Bustamam et al (2014) também corrobora esta ideia de que recompensas, incluindo incentivos, permitem reforçar comportamentos desejados e alcançar maiores níveis de performance.

Valorização de Categorias

Quase na totalidade, os entrevistados são a favor das organizações oferecem algo mais do que apenas um salário-base. Mesmo aquelas que atribuem uma maior importância ao salário fixo argumentam que a existência de algo para além do salário, como forma de compensação pelo seu trabalho, é fundamental.

> *"Sim, imagina, acredito que um salário base bom é uma segurança, mas algo extra, sei lá, como bónus e assim acho que também é sempre mais, dá mais boa vontade de trabalhar e aumenta a tua satisfação." (E18)*

Esta importância em relação a outras formas de compensação não é cingida apenas ao querer receber mais no fim do mês, por vezes, estas formas diferentes de ser recompensado permitem ao colaborador puder utilizar melhor o seu salário e aumentar a sua qualidade de vida.

> *"Acho que deve ter mais, nomeadamente apoios a transportes, apoio à alimentação, porque no final do dia é sempre pronto. Há sempre complementos que ajudam na atividade, (...) Eu também tenho mais custos por causa de eletricidade que gasto em casa de extras eu que moro, por exemplo, muito mais longe do meu sítio, (...). Obviamente que podes sempre contrabalançar com um aumento salarial ainda mais do que ter os outros. Mas acho que se jogares um bocadinho com os 2 acaba por ser benéfico tanto para a pessoa como em termos fiscais para a empresa, portanto, também acaba por ser um 2 em um." (E25)*

Vários entrevistados destacam o facto de que o sistema de recompensas serve para distinguir as empresas, considerando que devido às condições de vida que atualmente enfrentam é importante as empresas possuírem um bom sistema para se diferenciarem das outras.

> *"Acho que deve oferecer outras coisas, principalmente, atualmente. Eu acho que também faz com que as empresas se distinguem umas das outras e o porquê de as pessoas escolherem uma organização e não outra, porque salários vai começar um bocadinho ao mesmo, estás a ver pronto nas áreas. Então o extrassalário eu acho que é muito importante." (E3)*

De forma quase unanime, os TE sentem que um sistema de recompensas que se enquadre com as suas necessidades faz com que estes consigam dar mais à empresa. Não apenas isso, mas quando existe um sistema adequado, permite que os colaboradores se sintam reconhecidos pelo que fazem, mais satisfeitos e evitam um sentimento de estagnação nas suas carreiras.

> *"Imagina, eu acho que é claro que não tem de ser, mas acho que acaba por motivar os colaboradores a fazerem mais, serem mais eficientes se tiverem algum tipo de incentivo ou recompensa. Imagina, eu acho que o nível de trabalho de uma equipa que sabe que vai receber aquilo ao fim do mês, não é o mesmo que o nível de trabalho uma equipa que sabe que pode receber uma recompensa ou que pode tirar horas ou que vai receber 50 euros. Acho que varia, o nível é maior de trabalho e de motivação." (E16)*

A preferência quase totalitária por um sistema que vá além do salário base vai de encontro com a perspetiva de Herzberg (1971), ao demonstrar que, apesar de o salário ser considerado a segurança e um algo necessário, como um fator higiénico, são as outras formas de compensação pelo trabalho que funcionam como verdadeiros motivadores da satisfação. Além disso, o sistema de recompensas, ao ser apontado como um fator de diferenciação entre as empresas, corrobora a ideia de Câmara et al. (2016) de que as recompensas são ferramentas fundamentais para atrair talentos em ambientes competitivos. Mais, as conclusões alcançadas por Ghazi Alkandi et al. (2023) sobre a forma de como os incentivos impactam a satisfação no trabalho e, posteriormente, a satisfação no trabalho tem efeito sobre a produtividade dos colaboradores, é comprovada nesta ultima transcrição, onde o entrevistado afirma que incentivos

adequados vão fazer com que as pessoas fiquem mais contentes e, consequentemente, trabalhem "muito mais focadas".

Com quase toda a amostra a defender a ideia de que é fundamental as empresas possuírem um sistema de recompensas que se estenda além do salário-base, foi necessário entender quais as recompensas que os TE mais procuravam receber. Na maioria, os entrevistados atribuíram maior importância a recompensas extrínsecas financeiras. Esta escolha baseou-se na fase de vida em que se encontraram, no estar a entrar no mercado de trabalho e querer começar a construir a sua vida, daí a importância de receberem recompensas financeiras. Alguns entrevistados demonstraram preferência por aumentos salariais, contudo, grande parte não revelou uma recompensa específica, apenas atribuindo relevância a qualquer tipo de recompensa que se enquadrasse como extrínseca, financeira e tangível.

> *"Sem essa posso trabalhar e tal, mas todos precisamos de comer. Imagina, tu trabalhas muito bem, todos gostam do teu trabalho e chega no final do dia, está à espera do dinheiro e dizes-me, olha, obrigado, fizeste muito bem, podes ir embora, percebes? Sim, sentes-te bem porque estão-te a dizer, olha, fizeste um bom trabalho, mas o bom trabalho só não paga as contas. Ou seja, o mais importante é o dinheiro de forma geral." (E5)*

De seguida, são as recompensas intrínsecas não financeiras as mais procuradas pelos TE. Os trabalhadores procuram organizações que lhes possam oferecer crescimento, quer através da melhoria das suas competências, através de formações, por exemplo, quer através de progressão nas suas carreiras. Volta a aparecer a ideia anteriormente mencionada, de que os colaboradores que estão a entrar no mercado de trabalho procuram empresas que não lhes proporcionem o sentimento de estagnação, tanto a nível profissional como pessoal.

> *"Eu acho que uma das recompensas que eu vou priorizar é sentir a evolução na carreira, se isso pode ser considerar uma recompensa. Acredito que sim. Acho que é muito necessário sentires que estás a evoluir porque se sentires estagnado, vais sentir a necessidade de mudar. E acho que a parte das recompensas para a motivação são muito importantes, porque tu não vais estar motivado sempre. E, de vez em quando, é bom lembrar-te que isso existe para te motivar efetivamente, claro." (E4)*

Apesar de não tão frequente como os exemplos anteriores, as recompensas não financeiras quer tangíveis quer intangíveis também aparecem como escolhas procuradas pelos entrevistados. Exemplo disso são a flexibilidade de horários, muitas vezes vista como uma forma de proximidade entre empresa e colaborador. Aproximando ambas as partes e criando um sentimento no trabalhador de pertença e de importância.

> *"O segundo seria talvez facilidades em qualquer situação. Por exemplo, se precisares de tempo, a empresa conseguir ser flexível ao ponto de te ajudar nesses sentidos e, de certa forma, isso é recompensar o teu esforço, não é? Mostra um lado mais humano da empresa, estás a ver? Não és só o número, exatamente" (E11)*

Na mesma categoria, os seguros de saúde são várias vezes mencionados, sendo que a justificativa recai sobre o estado atual do Sistema Nacional de Saúde e que, apesar de não ser algo que usufruímos diariamente é algo extremamente valioso quando é necessário. Na mesma linha de pensamento, quando a empresa tem a capacidade de oferecer serviços, como por exemplo creches e ginásios, os TE veem isso como uma mais valia quer a nível financeiro, ou seja, não preciso de despender do seu ordenado para utilizar tais serviços, quer como um aumento na sua qualidade de vista, visto que atualmente esse tipo de serviços é muito procurado pelas gerações mais novas.

> *"Por exemplo, também gostava um dia mais tarde, eu não tenho filhos, mas gostava um dia mais tarde, se calhar que a empresa onde eu trabalhasse tivesse uma creche (...) também gostava de trabalhar numa empresa que tivesse ginásio." (E22)*

Dinâmica Temporal

Entender as preferências dos colaboradores a curto prazo é essencial para a organização saber o que deve priorizar, contudo, é fundamental que esta conheça como estas escolhas vão se alterando ao longo do tempo para assim puderem construir uma estratégia que vá de encontro com o que satisfaz os seus colaboradores. O que foi observado neste parâmetro é que a grande maioria dos TE sentem que as suas preferências no que toca às recompensas vão mudar ao longo do tempo. Estas mudanças devem-se primordialmente ao aparecimento de novas responsabilidades à medida que a idade vai avançando, como a compra de casa e a constituição de uma família. Existe uma ideia clara, ao longo das respostas obtidas, de que o foco inicial dos entrevistados está direcionado para o dinheiro e progressão rápida, porém, no futuro, a flexibilidade de horários começa a pesar mais nas suas preferências em prol de uma melhor qualidade de vida, tanto a nível social como a nível mental.

> *"Vai alterar, eventualmente vai. Devido às diferentes circunstâncias na vida da devido às diferentes hierarquias que eu posso conseguir na empresa, porque acredito que a partir do momento em que eu receba um determinado nível salarial, (...) se calhar já dou mais valor aos benefícios do que propriamente a um aumento. (...) se calhar já procuro mais ter uma melhor qualidade de vida, de saúde mental, de pronto, coisas não dinheiro." (E25)*

Uma minoria acredita que as suas preferências não vão mudar drasticamente. Afirmam que podem vir a valorizar outro tipo de recompensas, mas a base das suas preferências vai se manter sempre o mesmo.

> *"Não, acho que acredito que estas continuam, podem surgir outras, mas estas continuam a ser uma base, (...). Acredito que continue a ser mais ou menos as mesmas." (E11)*

Posteriormente, foi dado aos entrevistados um cenário hipotético, onde estes simularam uma situação na qual poderiam escolher que tipo de recompensas iriam receber num emprego ideal. Os dados recolhidos voltaram a reforçar as ideias anteriores. De um modo geral, um emprego ideal, é constituído numa primeira fase por recompensas financeiras atrativas, como um salário elevado. Após esta primeira fase, são introduzidas diversas recompensas não-financeiras. Progressão na carreira e formações para evitar estagnação, flexibilidade de horários, creches e seguros de saúde são as mais mencionadas de entre as escolhidas. As preferências de recompensas dos TE universitários seguem uma linha de maturação. O "emprego ideal", no que toca a recompensas, representa um equilíbrio que oferece a estabilidade financeira a curto prazo, mas garante a flexibilidade, saúde e reconhecimento no futuro.

Estas noções são importantes para as organizações terem uma ideia de como construir um sistema de recompensas eficaz perante os recursos humanos que possuem. Saber o que a maioria dos seus colaboradores pensam e quais recompensas eles mais valorizam, facilita o trabalho da empresa no âmbito da construção de um sistema de recompensas que satisfaça os seus colaboradores. Ideia esta que vai de encontro com as conclusões alcançadas por Armstrong (2010) e Akpom e Ibegbulam (2023), nas suas respetivas investigações, sobre a importância de as organizações conhecerem estas preferências para criarem sistemas que se adequem às suas realidades. De novo, podemos verificar como é que a teoria de Herzberg (1971) é novamente aplicável neste estudo. Com base nas respostas obtidas, podemos verificar que a maioria dos entrevistados, procura numa fase inicial da sua vida o dinheiro e recompensas financeiras, fator essencial para evitar a insatisfação e garantir a sobrevivência. À medida que a estabilidade financeira vai aumentando e as necessidades básicas são satisfeitas, ele passa a procurar fatores motivacionais, como uma melhor qualidade de vida e realização pessoal, que vai produzir uma satisfação efetiva.

4.2 Identificar o nível de satisfação do trabalho e do sistema de recompensas atual

Nível de satisfação com o trabalho atual

Procurou-se saber como é que os entrevistados se sentem em relação aos seus trabalhos. Na maioria dos casos, os TE sentem-se satisfeitos com o trabalho que executam atualmente. Os dados revelam que o facto de conseguirem ganhar algum dinheiro enquanto estudam, a flexibilidade de horários, que lhes permite trabalhar e estudar em simultâneo e conseguirem ganhar alguma experiência na área que gostam, são os fatores principais para esta avaliação positiva.

> *"Estou satisfeito com o meu trabalho atual porque acaba por ser um part-time. Dá-me para ter a minha independência financeira e ao mesmo tempo consigo estar focado na tese, que é o meu objetivo principal." (E13)*

De importante salientar que, mesmo havendo quase 70% da amostra satisfeita com o seu trabalho, uma parte dos TE afirmam que apenas estão satisfeitos porque o trabalho cumpre um papel funcional nesta fase da sua vida, mantendo uma visão crítica sobre a justiça e o crescimento futuro.

> *"É assim, satisfeita a nível de ambiente de trabalho e do que faço, eu gosto. Agora não é aquilo que eu quero fazer para o resto da minha vida." (E22)*

Excluindo a parte da amostra satisfeita com o trabalho, os dados revelam que um grupo de entrevistados não está satisfeito no seu trabalho atual. Esta avaliação negativa é justificada através de recompensas insuficientes, perceção de injustiça dentro da organização e um sentimento de inutilidade.

> *"Não sentir que tinha lá um lugar. Acho que dizer, sentir-me inútil, acho que é bastante forte para revelar isso e pronto é isso. Não me encontrava ali. Não tinha propósito. Acho que era isso. Senti-me um bocado de posta de parte. Acho que ninguém queria muito saber o que eu fazia e pronto, era isso. Foi isso. Portanto, não, não me sentia bem." (E4)*

Nível de satisfação com o sistema de recompensas

Relativamente ao sistema de recompensas em vigor, excluindo salário, uma ligeira maioria demonstra estar satisfeita com o atual sistema da sua empresa. Os TE acreditam que o sistema atual é justo ou aceitável para a fase de vida em questão. A atribuição de benefícios tangíveis, como por exemplo uma garrafa de champagne na altura de Natal, e a flexibilidade de horários, são vistos como pequenos prémios, que servem para valorizar o trabalhador. Formações gratuitas são vistas como recompensas de valor elevado para a vida futura dos TE, mas também para o seu currículo.

> *"Estou. A empresa oferece um pão de lo, um bolo-rei e também uma garrafa de champanhe no Natal. As pessoas que trabalharam no Natal e no Ano Novo também foram remuneradas, prontos mais remuneradas um bocadinho. Eu acho isso muito bom." (E12)*

Porém, parte da amostra demonstrou descontentamento relativamente ao sistema de recompensas atual. A principal razão para esta avaliação negativa situa-se nos objetivos definidos, que posteriormente levam ao alcance de incentivos. Os entrevistados relatam que muitas vezes, os objetivos definidos levam a que se crie uma competitividade tóxica entre os colegas de trabalho devido à vertente individual dos objetivos. Também, incentivos que não refletem o esforço colocado na tarefa. Os TE sentem que aquilo que recebem por atingir os objetivos estipulados, não reflete todo o trabalho realizado. Esta competitividade não positiva, juntamente com o desfasamento entre o esforço e aquilo recebido, causa um deterioramento do ambiente de trabalho, afeta as relações entre colaboradores e impacta negativamente a satisfação dos trabalhadores na empresa, tal como defende Rego et al. (2023) e Sureephong et al. (2020).

> *"Acho que não, por todo o dinheiro que eu às vezes vejo a passar e por ser para nós, eu acho que ela podia dar bastante mais do que a que dá. Eu acho que não é justo porque nós fazemos por aquilo, porque sem nós, o trabalho não funciona, então eu acho que aquilo podia ser bastante mais agradável do que é." (E17)*

O *"Princípio da Justiça Distributiva"*, defendida por Armstrong (2010), é comprovado por excertos como o anterior. De facto, os colaboradores avaliam se o que recebem é equivalente ao seu esforço e ao que os outros recebem. Construindo argumentos para defender a sua avaliação sobre o sistema de recompensas que presenciam.

É importante destacar um pequeno grupo da amostra que não revela estar nem muito satisfeito nem muito insatisfeito com o seu sistema de recompensas. A ideia mais partilhada por estes TE é o facto de que acreditam haver espaço para possíveis melhorias.

> *"É assim. Acho que há espaço para melhorar, mas não posso dizer que estou insatisfeito. Acho que me sinto minimamente satisfeito, apesar de haver espaço para claras melhorias." (E34)*

Peso das recompensas na satisfação

Quando abordados sobre isso, na maioria, os TE atribuem um peso elevado às recompensas que recebem relativamente à satisfação no trabalho. As recompensas são um fator de extrema importância, muitas vezes possuindo um peso de mais de 70%, devido ao facto de ser o que faz os colaboradores irem trabalhar. Não só, mas também o facto de recompensas bem estruturadas permitirem combater a estagnação, como mais à frente será comprovado.

> *"Oi, eu acho que acaba por ser para aí uns 70% de todo o trabalho, eu acho que é uma parte bastante importante, o que tu vais receber e a forma como tu vais receber acaba sempre por dar te aquela vontade extra, então acaba por ser bastante mais que o trabalho em si." (E17)*

Contudo, um grupo ainda significativo no qual atribui um peso de cerca de 50% às recompensas, destaca que é o ambiente organizacional que constitui a outra metade da satisfação no trabalho. Este grupo de TE, acredita que boas recompensas são importantes, porém a falta de um ambiente organizacional bom, impacta de forma negativa a satisfação laboral. Ainda, alguns entrevistados defendem a ideia de que é o ambiente organizacional o aspeto do trabalho que mais contribui para a satisfação.

> *"Acho que uma pessoa não deve ir para um trabalho a pensar só nas recompensas, mas sim, as recompensas são sempre bem-vindas e acho que é sempre satisfatório percebê-los. Importância moderado." (E18)*

Os dados obtidos, corroboram a ideia de Hofmans et al. (2013) sobre as recompensas serem utilizadas como "moeda" para atingir os níveis de performance e satisfação desejados. O facto dos TE afirmarem que recompensas adequadas impactam a satisfação no trabalho e que são as

recompensas que lhes dão motivação para ir trabalhar, apenas confirmam a ideia. A teoria de Herzberg (1971) volta a ser apoiada nesta investigação. Muitos entrevistados demonstram que, mesmo com bons fatores higiénicos, a insatisfação pode surgir caso o ambiente organizacional (fator motivacional) não seja o melhor.

4.3 Impacto dos incentivos na satisfação no trabalho na perspetiva dos TE

Nesta segunda parte da análise, será analisada a forma como os TE percecionam o impacto que os incentivos têm na sua satisfação no trabalho, articulando os dados recolhidos com os modelos teóricos previamente apresentados.

Incentivos Financeiros

Quando questionados sobre a importância da possibilidade de ganhar incentivos com base no seu desempenho, a maioria, quase de forma unanime, afirmou que este tipo de sistema é de extrema importância. Os entrevistados atribuíram esta importância devido ao facto deste mecanismo conseguir diferenciar um trabalhador que faz o mínimo, daquele que quer ir mais além, destacando que é uma forma de serem reconhecidos dos demais. A possibilidade de ganhar incentivos com base no desempenho individual não só aumenta a satisfação no trabalho, mas também alimenta o empenho e a vontade do colaborador em se esforçar mais em prol dos seus objetivos, tornando-se assim, mais produtivo.

> *"Ai, acho que é muito importante porque se tu vês que o teu esforço está a ser recompensado, acho que só te vai dar mais motivação para fazeres mais e melhor. (...) no momento que tu recebes algo, queres dar mais e melhor e acho que é bom tanto para ti como para a empresa, (...)." (E26)*

Apesar de ser atribuída imensa importância para este mecanismo, é necessário entender que ainda existem algumas fragilidades no que toca a tornar isto uma realidade. Mesmo que, de forma reduzida, foi mencionado o facto de as empresas, em Portugal, possuírem dificuldades na mensuração do esforço e contributo de cada um e que, este mesmo esforço, seja transformado de forma realista em incentivos. Uma avaliação de desempenho obsoleta pode ser um entrave à implementação destas ferramentas, porém, houve quem defendesse também a ideia de que seria mais correto a atribuição de incentivos com base no desempenho do grupo, uma vez que a análise do desempenho de um individuo singular pode criar uma pressão excessiva, fazendo

com que o colaborador vá insatisfeito para o trabalho e procure alternativas noutras organizações.

> *"Sinceramente, em relação à minha experiência e à experiência de ter algumas amigas minhas, eu acho que isso é a parte que não está muito bem fomentada nas empresas. Ainda é preciso melhorar a avaliação de desempenho, porque as pessoas às vezes cometem erros muito graves que vão influenciar o teu trabalho seguinte e essas pessoas não são notificadas nem alertadas." (E4)*

Nestes excertos, é possível verificar que as conclusões alcançadas por Heywood e Wei (2006) relacionados com o facto de que a existência de pagamento por desempenho são um fator que proporciona satisfação no trabalho são verdadeiras, uma vez que a amostra, de uma forma geral, corrobora esta ideia. Clemens (2024) afirma que os incentivos individuais estão por vezes associados a níveis de stress maiores e que a introdução de incentivos de grupo pode ser uma estratégia para diminuir o peso em cima dos indivíduos e evitar efeitos prejudiciais na saúde mental dos colaboradores. Já Rego et al. (2023) acrescenta ainda, que os incentivos individuais que não se enquadram com o grupo podem resultar no "estilhaçar o espirito de grupo" devido ao egoísmo e, em simultâneo, resultar numa competição interna prejudicial. Estas conclusões alcançadas vão de encontro aos dados recolhidos, demonstrando que, apesar de serem mencionados em minoria, estes problemas ainda acontecem, o que exige das empresas um cuidado acrescido na monitorização do ambiente organizacional para que estes mecanismos de incentivos tenham os resultados esperados e não o completo oposto.

Após ser atribuída uma extrema importância à possibilidade de ganhar incentivos financeiros com base no desempenho, procurou-se saber quais os incentivos financeiros os entrevistados mais desejavam, para assim ser possível ajudar futuras organizações a tomar as melhores decisões possíveis. A amostra foi dada a escolher, sensivelmente, cinco tipos diferentes de incentivos financeiros dos quais escolheriam os que mais lhes agradavam, com a respetiva justificação. Apesar das escolhas terem sido distribuídas de forma quase equivalente e, mesmo sendo atraídos por outros tipos de incentivos financeiros, os bónus pontuais foram aqueles que mais se destacaram, uma vez que estes representam um reconhecimento direto do esforço do trabalhador. Este tipo de incentivo passa uma sensação simples de que se o trabalhador fizer mais pela empresa, terá a sua devida recompensa, aumentando assim a satisfação do mesmo. Também, os bónus pontuais são tidos como essenciais na fase de vida em que se encontram os TE, ajudando estes a estar mais próximos de atingir os seus objetivos.

"Bónus pontuais, pois dá sempre um boost para nos fazer atingir os objetivos e sabe bem receber o extra ao fim de atingir o suposto objetivo." (E12)

De forma similar, os bónus por produtividade também aparecem com frequência nas respostas obtidas, onde muitas vezes são tidos como sinónimos dos bónus pontuais. A ideia de fazer algo, e este algo ser reconhecido em forma de dinheiro, faz com que o colaborar esteja disposto a dar mais de si pela empresa e, consequentemente, sentir-se melhor onde trabalha.

"Eu diria os bónus pontuais e bónus de produção. Eu acho que isso incentiva mais uma pessoa a trabalhar mais porque sabes que vais receber mais (...) o que mais importante é dinheiro e quanto mais tu trabalhares mais receberes eu acho que faz uma pessoa empenhar-se mais no que faz, pelo menos eu faço isso na minha vida." (E33)

Investimentos relacionados com ações e participação nos lucros, são os incentivos financeiros menos mencionados nos dados obtidos e tidos como os mais "irrealistas", porém, é crucial destacar o sentimento de pertença que estes incentivos passam para os colaboradores que os mencionam. Mesmo sido escolhidos em menor quantidade, todos os entrevistados que os mencionam exaltam o sentimento de *"a empresa também é minha." (E5)*

"Eu por acaso estudei isso dos investimentos em ações e eu achei superinteressante porque faz com que tu sintas ainda mais a camisola da empresa, não é. E ainda te faz sentido, ok, isto é, meu, eu tenho de contribuir mesmo para que isto cresça e para que isto sobreviva." (E14)

Um ponto transversal nas respostas é o facto de os entrevistados destacarem que a escolha de um incentivo financeiro depende da área de trabalho. Ou seja, uma empresa aquando da atribuição de incentivos financeiros, deve ter em conta a atividade que cada pessoa ou grupo, abrangido por este incentivo, realiza. É fulcral que a escolha dos incentivos, por parte das organizações, seja criteriosa para que estes tenham os melhores resultados esperados.

"Sim, de certa forma lá está, também vai depender da área, vai depender da empresa, os bônus vão depender da área." (E2)

Incentivos Não-Financeiros

Quando questionados sobre a sua preferência no que toca a incentivos não-financeiros, as respostas obtidas foram muito mais diversas comparativamente com a escolha dos incentivos

financeiros. Num primeiro instante, permite-nos entender que existe um leque maior de opções para assim satisfazer os TE no que toca a incentivos não-financeiros. Mesmo que quase todas as respostas incluam diversas escolhas, prevalece uma superioridade no que toca à escolha dos seguros de saúde. Os entrevistados, de um modo geral, colocam este incentivo à frente dos outros todos. A escolha, principalmente, é argumentada através do visionamento que os entrevistados têm sobre o sistema nacional de saúde português. Acrescentam ainda, que este tipo de incentivo retira um peso significativo das carteiras dos indivíduos e, à medida que os anos vão passando, este torna-se cada vez mais essencial.

> *"Mas começámos com o seguro de saúde, que pouca gente tem e acho que é mesmo fundamental, porque o nosso Serviço Nacional de Saúde é uma porcaria e às vezes, optar pelo privado, as pessoas não querem muito porque paga-se bastante e se calhar com esse seguro já não pensavam tanto." (E28)*

A preponderância dos serviços, nomeadamente das creches, demonstra que os entrevistados efetuam as suas escolhas com vista no futuro que eles querem alcançar. Não apenas creches, mas também a escolha de formações como incentivo não-financeiro, numa fase inicial da carreira suportam esta ideia. Vales de oferta, viagens e reconhecimento são outras das opções que os entrevistados foram escolhendo como aquelas que lhes traz alguma satisfação, contudo, estas nunca foram escolhas de forma única. Estas, funcionaram sempre como complemento com algum incentivo não-financeiro mencionado anteriormente, e a escolha para estes, baseia-se no facto de retirar um peso na carteira das pessoas que os recebem e de puderem conhecer novos locais, regressando assim ao trabalho de cabeça limpa. De todos, o reconhecimento foi o que apareceu com menor frequência devido ao facto de por vezes ser sentido como algo vazio, ou seja, os entrevistados argumentam que é bom receber elogios e ser reconhecido, porém, se não houver algo mais junto do elogio, este pode dar a ideia de não ser autêntico.

> *"Imagina, eu gosto mais de formações, mas porque eu gosto do contacto com pessoas e de aprender novas coisas, por isso eu diria essa, mas depois também claramente incentivos com viagens e vales. E seguro de saúde, porque atualmente está caro e é importante." (E16)*

> *"Reconhecimento é sempre bom, mas depende de uma pessoa boa pessoa, mas não é aquilo que te vai trazer grande satisfação. Se recebes aquele reconhecimento, está bem, mas e quando é que falamos em aumentos?" (E11)*

Assim como defende Câmara et al. (2016), expressões como *"Mas lá está, isso varia muito consoante a minha condição de vida de como estou" (E1)*, permitem defender a ideia de que as preferências por incentivos não-financeiros dos TE são moldadas pelo ciclo de vida de cada um. Enquanto jovens, vão optando por incentivos como formações e viagens, contudo, projetam no seguro de saúde, nas creches e incentivos que visam melhorar a sua qualidade de vida os pilares da sua estabilidade futura. Para as organizações, demonstra a necessidade de haver ferramentas que permitam ir conhecendo as mudanças nas preferências dos trabalhadores, para assim ser possível formular políticas de remuneração que vão de encontro às necessidades de cada um, aumentando a satisfação destes no local de trabalho. Posto isto, e comparando com os incentivos financeiros, é possível verificar que as preferências sobre incentivos não-financeiros são as que mais oscilam, obrigando as empresas a procurar ter um sistema de recompensas que seja eficaz ao longo do tempo, conforme a evolução pessoal dos seus colaboradores.

Ao longo das entrevistas, os TE foram contanto experiências profissionais, nas quais existiram a atribuição de incentivos não-financeiros, e como estes impactaram a sua satisfação. O incentivo não-financeiro mais experienciado por boa parte da amostra foi o reconhecimento verbal. O reconhecimento quer pela chefia quer, em alguns casos, pelos clientes, fez com que os TE se sentissem satisfeitos com o seu trabalho. Esta forma de recompensar o trabalho feito, em alguns casos, gera um forte sentimento de realização pessoal.

> *"Pá, no meu caso é fácil porque sou o nadador-salvador e já fui buscar pessoas à água e mesmo o patrão já me veio agradecer e mesmo as próprias pessoas vieram me agradecer e pá, e acho que isso é uma, apesar de uma recompensa emocional, porque eu cheguei a casa e senti-me uma pessoa realizada" (E13)*

Para os TE, a flexibilidade de horários e a delegação de responsabilidade são vistas como recompensas extremamente valiosas. O apoio por parte da chefia em situações adversas, como em altura de exames e esgotamento, aumenta o sentimento de lealdade e demonstra uma atenção reforçada para com o trabalhador, algo que os TE valorizaram.

> *"Se calhar em fevereiro quando eu fiquei doente foi assim pronto, não foi muito de repente porque eu já sentia que não estava bem mentalmente e fisicamente, mas deixei andar e quando fui parar ao hospital pronto aí percebi que as coisas iam ter de abrandar*

e pronto fui falar com ela e ela foi logo super atenciosa comigo e disse que também já tinha sentido um bocadinho e que pronto se eu precisasse de parar, parava." (E9)

Testemunhos como os acima destacados, são provas de que as atribuições de incentivos não-financeiros são muito valiosas para os TE, quando estes são atribuídos de forma correta. Os incentivos não-financeiros promovem a lealdade do colaborador com a empresa e impactam a satisfação do mesmo no trabalho. Estes incentivos impactam de forma elevada a satisfação do colaborar, demonstrando ser mecanismos de extrema importância como afirma Herzberg (1971) na sua teoria.

Fatores de satisfação

Aquando da atribuição de incentivos, fazer com que estes sejam percecionados como justos, é uma das tarefas mais complexas de se atingir, como afirma Câmara et al. (2016). Durante a recolha dos dados, a grande maioria dos TE reconhecem que as atribuições de incentivos financeiros individuais podem gerar conflitos entre os colaboradores, afetando de forma negativa a satisfação no trabalho. Este impacto negativo na satisfação, está muitas vezes relacionado com a forma com que os trabalhadores, que não recebem o incentivo, percecionam a distribuição dos mesmos. De forma geral, os entrevistados reforçam a ideia de que as empresas precisam de ter uma comunicação bastante transparente e direta com os trabalhadores sobre esta distribuição, diminuindo potenciais conflitos e motivando os mesmos a alcançar as metas estipuladas.

"Especialmente eu acho que o facto de, por exemplo, se a avaliação de desempenho não for bem realizada, eu acho que dá muito asas a haver conflitos entre colegas e mesmo com os chefias. Porque tu lá está, podes se sentir injustiçado, apesar de por vezes podes não ter razão, mas é normal se o teu colega receber mais do que tu e na tua cabeça achares que fazes tanto ou mais do que ele. Vais te sentir injustiçado e provavelmente vai afetar o teu desempenho e a tua motivação." (E3)

A falta de comunicação clara por parte da empresa, em conjunto com a perceção de injustiça dos trabalhadores, pode levar a conflitos internos que podem corromper o espírito de cooperação. Para isto, os TE defenderam a ideia de que é necessário realizar uma análise das tarefas realizadas para saber quais incentivos mais se enquadram com o trabalho. Em certas áreas ou setores, onde existem tarefas que o trabalhador realiza de forma individual, a atribuição

de incentivos não vai gerar conflito com os outros, apenas irá impactar de forma positiva a satisfação de quem o recebe. Porém, em tarefas de equipa, o incentivo individual pode ser desastroso.

> *Sim, sem dúvida. Acho que é muito importante quando se define a componente salarial, se ver em que ramo é que estamos a atuar e até que ponto é que faz sentido ou não haver um incentivo individual, porque há muitos trabalhos que exigem um trabalho um em equipa muito grande em que o incentivo individual quer queiramos quer não vai ter influência na forma como as pessoas vão trabalhar. Ou seja, há muitas imobiliárias que tu só ganhas se conseguires vender a casa, mas a verdade é que normalmente eles trabalham sozinhos, isso até tem um impacto positivo, agora numa Zara, eu sei que se trabalhar sozinha não funcionava, (...). (E14)*

Comparativamente com os incentivos financeiros, a atribuição dos incentivos não-financeiros é vista como uma ferramenta que não leva a tantos conflitos como os anteriores. De forma geral, os TE consideram que incentivos não financeiros (como seguros de saúdes, creches, formações, etc...) são algo que todos merecem, independentemente da sua produtividade, gerando menos atrito entre colegas. Apesar de serem vistos como mais "seguros" no que toca a conflitos organizacionais, alguns entrevistados alertaram que o reconhecimento verbal ou até incentivos não-financeiros tangíveis, podem ser mais fáceis de reparar, o que pode causar sentimentos de desigualdade se forem atribuídos de forma discriminatória.

> *"Aí acho que as pessoas não vão ligar tanto, acho que vão, ok, já levam para mais para uma parte geral, tipo toda a gente merece, talvez um seguro de saúde, por exemplo, acho que não vai ser tanto como nos financeiros, mas sim também pode gerar algum atrito. (E10)*

A atribuição de incentivos, quer financeiros quer não-financeiros, podem levar a conflitos entre os colaboradores, afetando a relação entre colegas e, consequentemente, impactando de forma negativa a satisfação no trabalho. As causas para isso são, a falta de uma comunicação transparente por parte da empresa, o que leva a perceções de injustiça por parte daqueles que ficam de fora. Incentivos inadequados criam rivalidades não saudáveis que prejudicam a dinâmica das equipas, assim como defende Rego et al. (2023). Os dados recolhidos, vão de encontro com as conclusões alcançadas por Armstrong (2010) validando o seu *"principio da justiça distributiva*".

De todos os incentivos mencionados ao longo da recolha de dados, a maioria esmagadora dos TE revela que são os incentivos financeiros que mais influenciam e o seu empenho e satisfação no trabalho. Mais de dois terços dos entrevistados priorizam o dinheiro nesta fase inicial das suas vidas. Esta escolha, é baseada em dois fatores. O primeiro, devido à fase da vida em que se encontram. Os entrevistados revelam que a necessidade instantânea de obter dinheiro é algo primordial neste momento das suas vidas, devido ao aumento dos custos de vida atual, pela necessidade de pagar contas como universidade, carro ou casa e o facto de que *"elogios não pagam contas" (E26)*, como foi mencionado algumas vezes.

> *"Acho que seriam os financeiros. Por exemplo, tu tens um, ainda por cima na minha idade, na nossa idade, vá, por exemplo, tens aqueles objetivos, tipo comprar um carro novo, quero comprar uma casa e então começar a juntar esses bônus financeiros, com esses incentivos, começar a juntar para cumprir esses objetivos a curto prazo." (E6)*

O segundo, está relacionado com a liberdade de escolha. Os entrevistados afirmam que os incentivos financeiros são os que mais impactam a sua satisfação pois, estes permitem-lhes "comprar" os seus próprios incentivos não-financeiros, ganhando assim uma maior autonomia e incentivos não-financeiros que melhor enquadrem o seu momento na vida.

> *"Prefiro os monetários receber aquele prêmio ou aquela compensação. Acho que é mais atrativo, porque depois eu posso gastar o dinheiro ou posso localizar o dinheiro da forma que eu quiser, entendes?" (E17)*

Olhando para a literatura existente, esta preferência valia a ideia de Câmara et al. (2016) sobre o facto de que colaboradores com rendimentos menores dão prioridade a recompensas que se enquadrem como extrínsecas, como os incentivos financeiros.

Os restantes entrevistados que não escolheram incentivos financeiros, como sendo aqueles que mais impactam a sua satisfação no trabalho, optaram pelos não-financeiros ou até houve quem não conseguisse escolher entre ambos. O pequeno grupo da amostra que destaca os não-financeiros como sendo mais importante, justifica a sua escolha atribuindo mais valor a elementos imateriais, como o foco no crescimento e bem-estar, onde, o aumento do seu conhecimento e qualidade como trabalhador superam o valor do dinheiro imediato.

4.4 Preferências de recompensas dos TE no contexto laboral

Como foi visto anteriormente, grande parte da amostra afirma que é essencial a existência de outras formas de compensação pelo seu trabalho, além do salário base. Posto isto, foi explorado um cenário onde os entrevistados poderiam escolher entre um salário fixo elevado sem qualquer outra forma de compensação ou um salário fixo reduzido, mas com a possibilidade de receber bónus significativos. Os resultados desta simulação reforçam a ideia anterior, uma vez que a maioria dos TE optou pela segunda opção. Os entrevistados justificam a sua escolha através do facto de que o salário fixo elevado pode levar à estagnação e acomodação perante o trabalho que possuem, e isso é visto como algo que os TE querem evitar ao máximo. Logo, estes bónus são ferramentas para se manterem motivados e empenhados nas suas funções na empresa.

> *"Um salário mais baixo, com possíveis incentivos. Torna-se mais desafiador, não é? Não vou lá só para fazer o meu trabalho, torna-se mais desafiador, sinto que consigo crescer mais." (E27)*

Outros argumentos dados para sustentar a escolha, é o facto de que os entrevistados acreditam que o rendimento deva depender do esforço do indivíduo, destacando o sentimento de gratificação por saberem que quanto mais trabalharem, maior é a possibilidade de receberem mais. Mais, certos entrevistados escolheram esta opção por conhecerem que tipo de trabalhadores são. Estes acreditam que trabalhar com base em objetivos traz, ao de cima, a sua melhor versão, e é este o método que lhes permite alcançar melhores resultados.

> *"Acho que preferia o salário mais baixo. Eu acabaria por puxar por mim e conhecendo o tipo de personalidade que eu tenho e conhecendo o tipo de trabalhador que eu sou, eu sei que conseguiria adquirir um bom rendimento." (E25)*

Cerca de um terço dos entrevistados optaram pela primeira opção. Estes, acreditam que um salário fixo mais elevado é a escolha mais correta a fazer nesta fase das suas vidas, uma vez que um salário elevado permite planear da melhor maneira os próximos passos da vida. Também, alguns procuram evitar a escolha da compensação variável pois sentem que o esforço diário para atingir as metas, por vezes irrealistas, se torne demasiado stressante ao longo do tempo.

> *"Eu preferia mesmo receber um salário maior, mas base, e até nem receber ou não ter a possibilidade de receber recompensas. Porque isso cria estabilidade e isso é o que é o*

que nos dá mais conforto. Durante um mês ou no final do mês é mesmo aquela estabilidade, portanto, a primeira opção." (E1)

De destacar que alguns dos TE que escolheram a primeira opção, mostram-se dispostos a uma possível alteração futura no que toca à forma de serem recompensados pelo seu trabalho. Acreditam que, com o passar dos anos, irão se tornar melhores trabalhadores, o que lhes dará uma maior confiança para procurar atingir objetivos que possuam um maior risco. No início, procuram estabilidade, especialmente enquanto estudam e à medida que arrecadam experiência, a abertura em relação à remuneração variável aumenta.

"Pá, eu diria que se for para o início, ia mais para a primeira opção. Agora, se tivesse mais experiência no que faço e no que irei fazer, se calhar ia para a segunda opção." (E30)

Devido ao peso significativo que as recompensas têm para os TE, foi procurado saber quais as recompensas estes mais valorizam atualmente e quais as recompensas os entrevistados mais sentem que serão fundamentais no futuro. Este conhecimento é enriquecedor, uma vez que permite às organizações melhor fundamentar as suas políticas para que estas correspondam com as expectativas dos colaboradores e demonstrem ser mais eficazes em alinhar os trabalhadores com os objetivos da organização.

Os dados analisados, revelam que, atualmente, são as recompensas financeiras, como bónus e maioritariamente o salário, as recompensas que mais impactam a satisfação dos TE. Mais de metade dos entrevistados destacam o salário como sendo a recompensa mais impactante na sua satisfação, seguido de bónus financeiros, reforçando assim a ideia de que são as recompensas financeiras aquelas mais preferências para os TE. A escolha foi muitas vezes justificada com base na necessidade atual de ganhar o máximo de dinheiro possível, nesta fase da vida, para procurar estabilidade. Estabilidade esta que, para os TE, serve como primeiro passo em busca dos seus objetivos como comprar casa ou até pagar contas.

"Lá está. Eu acho que neste momento era a mesma recompensa monetária, o salário." (E22)

Os restantes dados, revelam que, apesar de em menor dimensão, as recompensas intrínsecas não-financeiras também são impactantes relativamente à sua satisfação. Uma pequena parte da

amostra afirma que recompensas como reconhecimento, sentimento de importância e realização pessoal, são as que mais satisfação geram no trabalho.

> *"Eu acho que é a componente da satisfação intrínseca, ou seja, saber que o que eu estou a fazer é importante e está a ser bem feito." (E14)*

A teoria de Herzberg (1971) é mais uma vez apoiada neste estudo, uma vez que o salário, fator higiénico, demonstra ser uma recompensa fundamental para prevenir a insatisfação dos TE no trabalho. A preferência por recompensas financeiras, volta a corroborar a ideia defendida por Câmara et al. (2016), que explica que os indivíduos no inicio das suas carreiras ou que possuam menores rendimentos, dão preferência a recompensas extrínsecas para satisfazer as suas necessidades, antes de procurar alcançar a realização pessoal. A satisfação como mediadora, ideia defendida por Ghazi Alkandi et al. (2023), também se verifica, uma vez que os TE relatam que, ao receberem aquilo que os satisfaz, estes demonstram um desejo maior de prestar serviço pela organização que representam.

Quando questionados sobre o mesmo tópico, mas olhando para o futuro, é possível analisar que os TE possuem uma visão evolutiva das recompensas. Apesar das recompensas financeiras ainda corresponderem uma grande parte das respostas, estas já não representam uma maioria. É visível que, com o passar dos anos, as recompensas não-financeiras vão ganhando preponderância e, demonstram ser cada vez mais importantes para garantir a satisfação dos trabalhadores. Para uma boa parte dos entrevistados, as recompensas financeiras, como salário e bónus variáveis, continuarão a ser o seu principal foco uma vez que, se elevadas, permitem obter estabilidade financeira para tomar as próprias decisões e, o dinheiro, é algo presente em todos os momentos da nossa vida.

> *"Obviamente que eu acho que o salário é o mais importante, até porque se eu tiver mais dinheiro posso focar ou localizar esse dinheiro noutras coisas. Ou seja, se a empresa, por exemplo, não me pagar a formação, se eu receber mais dinheiro, posso pegar nesse dinheiro e pagar eu próprio." (E1)*

Recompensas como reconhecimento e progressão, flexibilidade de horários, realização pessoal e benefícios, como seguro de saúde e creches, são os mais mencionados ao longo das entrevistas. Estas recompensas demonstram ser fundamentais para manter satisfeitos os TE nos futuros trabalhos. Por exemplo, através do reconhecimento, eles sentem a necessidade de que o seu ego

seja alimentado para se manterem satisfeito no local de trabalho. Todas estas recompensas são destacadas como fundamentais no combate aos desafios que a vida e as escolhas de cada um trará no futuro, com o aumento de responsabilidade, quer nos filhos aquando da construção de uma família ou qualquer outro tipo de responsabilidade acrescida.

> *"Provavelmente sejam recompensas que reforcem e aumentem a minha paz no trabalho" (E5)*

> *"Acho que seriam mesmo os incentivos não financeiros, porque estavam a valorizar o colaborador." (E35)*

A diferença de respostas, alterando apenas o horizonte temporal, demonstram uma tendência de evolução na carreira. Enquanto recompensas como salário, são fatores higiénicos, que garantem a sobrevivência e previnem a insatisfação, as recompensas não-financeiras demonstram ser os verdadeiros fatores motivacionais a longo prazo, garantindo paz no trabalho, retenção dos colaboradores e o aumento da satisfação no trabalho. Mais uma vez, estas conclusões permitem confirmar quer a teoria de Herzberg (1971), quer a teoria de Câmara et al. (2016).

4.5 Sugestões para sistemas de recompensas promotores de satisfação no trabalho

De seguida serão analisadas opiniões e possíveis sugestões sobre a melhoria destes mesmos sistemas, relativamente à sua construção, divulgação e implementação. Através dos dados recolhidos, tem-se como objetivo identificar recomendações que os TE acreditem ser essenciais para o aumento da satisfação no trabalho, com especial foco nos trabalhadores mais jovens que estão a entrar no mercado de trabalho.

Recomendações Estratégicas

Apesar de apenas uma pequena percentagem tomar a iniciativa de opinar sobre possíveis melhorias, procurou-se entender como os entrevistados pensam relativamente a esse aspeto. Ao contrário do que se tem analisado ao longo deste capítulo, aqui não existe uma resposta que represente a maioria. A sugestão mais mencionada está relacionada com a necessidade de melhorias ao nível das métricas de avaliação de desempenho que se refletem em incentivos. Os TE acreditam fortemente que é necessário que o seu esforço extra seja refletido na mesma

quantidade em termos dos incentivos recebidos. Os entrevistados defendem uma ideia de *"meritocracia"*, ou seja, os incentivos devem estar fortemente ligados ao desempenho de cada um. Estas recomendações procuram promover a justiça na atribuição dos incentivos, diminuindo a perceção de injustiça que muitas vezes afeta negativamente a satisfação no trabalho.

> *"Acho que isso já deves ter percebido que eu sou muito a favor da meritocracia. Acho que oferecer recompensas de acordo com o desempenho do trabalhador seria o mais importante, até porque sinto que não sou só eu que penso assim. Nós acabamos por falar com outras pessoas de outros serviços, farmácia, faturação, atendimento para o público e acho que seria tudo aquilo que a maior parte das pessoas desejava." (E8)*

De seguida, os dados revelam que as recompensas não financeiras são uma vertente dos sistemas de recompensas que muitas vezes necessitam de maior atenção. Os TE sugerem que as organizações devem olhar para além do dinheiro. Alternativas como o investimento no crescimento intelectual, no reconhecimento e em melhorias nos canais de comunicação são frequentemente mencionadas ao longo das entrevistas. Mesmo a amostra preferindo recompensas financeiras, os TE sentem que há uma grande lacuna nos sistemas de recompensas atuais, devido ao facto de as empresas se preocuparem com recompensas monetárias, saciando apenas o colaborador no curto prazo.

> *"Por exemplo, eu acho que se baseiam muito em incentivos financeiros, que é bom, por um lado, mas deixam de parte esses tais intrínsecos e outros tipos de incentivos. E então, era isso, perceber que as pessoas não são todas iguais e que os incentivos não funcionam na generalidade para todas as pessoas." (E3)*

Diferente dos restantes, um quinto dos entrevistados defende a ideia de que os sistemas que presenciaram não necessitam de qualquer alteração. Este grupo da amostra revela estar satisfeito com o sistema atual, ajustando-se à fase da vida em que se encontra. Alguns também não sugerem alterações, uma vez que argumentam não ter experiência suficiente.

> *"Para já, atualmente não tenho nenhuma sugestão, parece-me tudo bem" (E32)*

Para implementar as mudanças, entender como as organizações devem agir para serem as mais eficazes é fundamental. Oposto ao que se tem constatado ao longo da análise de dados, todos os entrevistados concordam que, na construção, divulgação e implementação de um novo sistema de recompensas ou novas políticas de remuneração, as organizações não devem agir de forma

inteiramente isolada. Os TE sugerem que as empresas devem ter uma abordagem participativa. Por outras palavras, na fase de construção do sistema, as organizações devem envolver diretamente os funcionários através de sondagens, reuniões ou brainstorming para garantir que as recompensas são valorizadas, de modo a evitar a insatisfação nos trabalhadores. Estas abordagens em conjunto, permitem destacar diferenças individuais, uma vez que diferentes colaboradores valorizam diferentes recompensas, muitas vezes justificadas pelos distintos momentos na vida de cada um. Este envolvimento de ambas as partes, é visto como um fator que, por si só, melhora as relações entre trabalhador e empresa, e faz com que os colaboradores se sintam parte da mudança.

> *"Deve falar com as pessoas, por exemplo, fazer o que estás a fazer agora, saber o que é que é o interesse dos funcionários, o que é que não é, porque se tu me estás a oferecer uma coisa que não gerou tanto valor, mais vale não ofereceres nada, não é? Ou conversares comigo e perguntar o que é que eu valorizo mais e eu digo-te. Se agora queres dar ou não, já é uma escolha que é tua. Agora, se me perguntas a mim, eu sei que tive a oportunidade de falar e foi ouvida. Melhor." (E27)*

Durante todo este processo, os entrevistados defendem que uma comunicação transparente e clara é indispensável na discussão deste tipo de temas. Com base na experiência dos TE, falhas de comunicação são um problema central neste assunto. Sugerem-se a criação de documentos de consulta, de fácil acesso, onde as regras devem ser explicadas de forma direta e de modo que não haja dúvidas, evitando problemas futuros. Estes manuais devem ser claros para o trabalhador entender o que deve fazer para atingir os determinados objetivos e, no caso de não lá chegar, conseguir perceber o que falhou sem criar qualquer tipo de conflito interno ou sentimento de injustiça. Além disso, as recomendações também sugerem um melhoramento de todos os canais de comunicação da empresa. Tanto por meios digitais ou presencialmente, quanto mais fluidos forem estes meios, menor será a distância entre diferentes cargos na hierarquia organizacional, facilitando a resolução de problemas sobre a implementação de novos sistemas de recompensa.

> *"Acho que devem fazer de tudo para ficar o mais claro possível com os colaboradores. Tudo tipo para não haver nenhuma dúvida que é para depois não surgirem problemas mais à frente. Toda a gente tem de ficar a saber, tipo, tim-tim por tim-tim, como é que é novo sistema." (E6)*

Embora concordem que a empresa não deve agir sozinha numa fase inicial, os entrevistados reconhecem que a decisão final deve ter origem na identidade patronal. Os TE reconhecem que, mesmo sendo ouvidos, a empresa deve tomar a decisão mais lógica para a sua rentabilidade futura, desde que, como defendido anteriormente, expliquem de forma clara o porquê das decisões tomadas.

> *"A decisão deve ser tomada pela empresa. Trabalhos desde o superior que avalia o teu rendimento, mas que podia ser aberta a discussão e sem problemas nenhuns. A empresa ouvir todos os colaboradores para realmente reavaliar se calhar as decisões do teu superior. Mas a decisão final tem de vir sempre da entidade patronal." (E11)*

Os entrevistados acreditam que a empresa deve ouvir os seus trabalhadores e transmitir transparência, transformando o sistema de recompensas num processo onde haja comunicação bidirecional em vez de ser uma imposição unilateral. Assim como defende Nassani et al. (2024), o envolvimento dos colaboradores nas decisões e resolução de problemas contribui para um aumento da cooperação, empenhamento voluntario e, consequentemente, da satisfação no trabalho.

Além do foco nos sistemas de recompensas, os entrevistados encerram as suas entrevistas com recomendações gerais para as empresas, sobre como aumentar a satisfação dos jovens que estão a entrar no mercado de trabalho. Esta análise demonstra uma manifestação sobre a transição de modelos de gestão autoritários para modelos de gestão que promovam um maior desenvolvimento e confiança. A sugestão mais vezes mencionada é sobre a necessidade de melhoria no acolhimento do colaborador assim que entra na organização. A falta de uma estrutura na fase de "mentoria" e "Onboarding" é algo sentido por parte dos TE. Sentem que são *"lançados aos lobos" (E20)* e são obrigados a aprender com os próprios erros sem apoio de alguém qualificado. Para piorar esta situação, estes erros a que são expostos, devido à falta de experiência, são duramente julgados, no qual defendem que, numa fase inicial, o local de trabalho deve ser um local de aprendizagem real, onde sim se possa aprender com os erros, mas sem medo de represálias.

> *"Focarem-se bastante em integrar os novos trabalhadores, pelo mesmo motivo que disse no início que às vezes uma pessoa sente-se que fica para trás ou não sabe bem o que está a fazer. Esses incentivos são muito importantes, incentivares e ajudares e estás presente, não só lhes dás alguns encargos e deixares sozinho à mercê do tempo e depois*

criticar se ele não conseguir fazer. É preciso compreender um bocado o lado de quem está a entrar pela primeira vez no mercado de trabalho e nunca fez aquilo." (E11)

Parte da amostra também revela um forte sentimento de injustiça relativamente ao retorno do investimento em educação. O salário que lhes é oferecido é, na maioria dos casos, visto como insuficiente comparativamente ao esforço investimento no ensino superior. Os TE recomendam haver uma maior diferenciação entre aqueles que de facto frequentaram cursos superiores e o desenvolvimento de sistemas de recompensas que procurem estimular o empenho dos colaboradores logo de imediato.

"Isso é complicado. Porque o que motiva muitos jovens a ir para fora, talvez seja mais a remuneração. Porque acho que Portugal não paga tão bem a licenciados e mestres quanto devia. Pelo que eu já vou vendo nas notícias e pelo que eu falo com pessoas conhecidas que já tiraram licenciatura. Acho que não temos tanto esse reconhecimento." (E7)

Por fim, a exigência de experiência prévia para cargos de entrada é vista como um dos maiores problemas do mercado. Jovens recém-formados deparam-se com imensa frequência com oportunidades de trabalho que exigem uma quantidade absurda de experiência na área, impossível de corresponder. Para isso, um grupo de entrevistados sugere que as empresas reduzam os requisitos excessivos de entrada para assim facilitar a ingressão destes jovens no mercado de trabalho. A criação de um maior número de estágios de curto prazo, iria permitir com que estes trabalhadores demonstrassem o seu potencial, sendo avaliados efetivamente sobre a qualidade do seu trabalho e não apenas o seu currículo. Esta confiança inicial através dos estágios, apoiada com um certo grau de autonomia e criatividade, é vista como importante por parte dos TE. Porém também beneficiaria a empresa, uma vez que uma opinião crítica vinda de fora pode trazer novas perspetivas que, por rotina, a empresa já não possui.

"Não pedir experiência logo quando abrem as candidaturas. A falar no geral, quando procuramos emprego, as empresas que abrem pedem logo experiência e nós estamos a sair do mundo académico. Não temos experiência claramente prontos. Acho que essa é darem uma oportunidade às pessoas que estão a entrar no mercado." (E23)

5. Conclusões

Nas conclusões iremos proceder a uma síntese dos resultados em função dos objetivos delineados, bem como a uma descrição das limitações do estudo empírico e de pistas para investigação futuras.

Na amostra do estudo os TE distinguem "incentivo" e "recompensa" através de uma lógica temporal. O primeiro é percecionado como um estímulo introduzido antes da ação, já o segundo é introduzido posteriormente à ação realizada. Apesar da literatura existente muitas vezes assumir os conceitos como semelhantes, os entrevistados destacam os incentivos como sendo uma ferramenta direcionada para o desenvolvimento do colaborador e a recompensa como sendo um agradecimento, por parte das chefias, pelo trabalho realizado com sucesso. Existe também uma ideia quase unânime de que as organizações devem oferecer outro tipo de recompensas, que não apenas o salário-base aos seus trabalhadores, para que estas se consigam diferenciar das restantes e não causem estagnação aos seus colaboradores.

Os dados obtidos nesta investigação permitem concluir que mais de dois terços da amostra encontra-se satisfeita com o seu trabalho atual, apesar de que esta satisfação está relacionada com a conveniência, visto que o trabalhado realizado por muitos dos entrevistados não é aquele que almejam, mas sim um meio que lhes permite obter independência financeira durante a conclusão dos seus estudos. Relativamente ao sistema de recompensas, apesar de ainda haver uma maioria satisfeita, esta é ligeiramente mais moderada. De destacar que os sistemas de recompensas podem gerar insatisfação nos colaboradores se estes forem visionados como injustos, mal geridos e se promoverem uma competitividade toxica.

Relativamente ao impacto dos incentivos na satisfação no trabalho, os resultados demonstram que os TE atribuem enorme importância à existência destes para essa satisfação. A oportunidade de receber incentivos baseados no desempenho individual é considerada fundamental, uma vez que diferencia os trabalhadores através do mérito e promove o empenho do colaborador. Os incentivos financeiros foram destacados pelos entrevistados, o que permitiu chegar à conclusão de que são estes que mais impactam a satisfação e o empenho dos colaboradores nas empresas. Porém, conclui-se que os incentivos financeiros individuais existentes em trabalho em equipa podem corromper o ambiente organizacional, o que exige das empresas um cuidado acrescido na atribuição dos tipos de incentivos.

Esta investigação permite também concluir que as preferências dos TE, relativamente às recompensas, seguem uma trajetória associada ao ciclo de vida. Numa fase inicial, predominam as recompensas extrínsecas financeiras uma vez que existe a necessidade de pagar contas, como universidade e carro, e existe uma vontade de se tornarem autónomos. À medida que os anos vão passando, as preferências começam a desviar-se, passando a incidir com maior frequência nas recompensas não financeiras intrínsecas. Esta escolha baseia-se num maior foco em atingir o bem-estar e em estar presente para a sua família. Na sua maioria, os TE tendem a optar por trabalhos que ofereçam extras mais elevados, mesmo significando um salário base menor. Esta escolha deve-se principalmente a evitar a estagnação, mas também por ser mais enriquecedora a todos os níveis. De destacar o facto de que, ao longo da recolha de dados, os entrevistados enfatizam a necessidade de existirem mecanismos extra-salário, como forma de compensação pelo seu trabalho, atribuindo a esta extrema importância. Contudo, quando dada a escolher, a maioria dos TE optou pelo salário base, como a recompensa que mais impacta a sua satisfação. Estas escolhas permitem-nos concluir que os TE acreditam que as recompensas pelo seu trabalho devem ser diversas, porém, a recompensa de maior importância continua a ser o salário.

Por fim, a investigação permitiu desenvolver recomendações estratégicas para as organizações. Direcionado aos sistemas de recompensas, deve existir total transparência nos critérios de atribuição dos incentivos e recompensas. Muitos conflitos originam-se devido à falta de comunicação dentro das empresas, e esta medida tem como objetivo evitar conflitos desnecessários e diminuir o sentimento de injustiça na empresa. Durante a construção ou reformulação do próprio sistema de recompensa, é fundamental incluir os trabalhadores no processo. Os TE destacam a importância de serem ouvidos, quer por meio de reuniões, sondagens ou qualquer outro tipo de abordagem. A inclusão dos colaboradores tem como objetivo garantir que as recompensas estipuladas sejam aquelas que mais valor acrescentam àqueles que as recebem. Para que os incentivos sejam devidamente atribuídos, é necessário que as organizações implementem sistemas onde o esforço extra seja reconhecido de forma justa. Como foi mencionado nas entrevistas, existem muitas empresas que possuem ferramentas de avaliação de desempenho desajustadas, o que dificulta uma atribuição eficaz das mesmas. As empresas também devem melhorar os seus processos de *onboarding*. Muitos trabalhadores relatam que se sentem abandonados numa fase inicial assim que integram uma nova empresa.

Conclui-se que os incentivos possuem um grande impacto na satisfação do trabalho dos colaboradores. Esta satisfação dos TE segue uma linha de maturação das preferências

individuais, transitando de uma procura intensa pela liberdade financeira para uma valorização do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. O que obriga as organizações a deixarem de lado modelos unilaterais em troca de um sistema de recompensas participativo, transparente e direcionado para o desenvolvimento dos colaboradores.

6. Vantagens e Limitações do estudo

Esta investigação tornou-se desafiadora desde a construção da revisão de literatura, onde foi necessário pesquisar em inúmeras bases de dados e estudos científicos, procurando aproveitar o máximo de cada um. Um cuidado acrescido foi necessário na diferenciação de diferentes conceitos uma vez que muitos trabalhos apenas referenciam "recompensas" de forma geral.

Algumas entrevistas tiveram aproximadamente 1h de duração, houve conteúdo muito interessante, mas também algum mais redundante, o que implicou muita demora na transcrição destas. Por outro lado, outra limitação sentida foi precisamente aqui, pelo facto de ter algum receio em ser demasiado intrometido, principalmente com TE que tinham mais dificuldades em falar e nos quais eu pouco ou nada conhecia.

O tempo reduzido também foi uma dificuldade sentida para um estudo com este tema. As entrevistas começaram em dezembro de 2025 e devido à proximidade com a época natalícia, época de exames e a transição para um novo semestre, foi sentida alguma dificuldade no agendamento das mesmas devido a esta altura ser um pico de trabalho para os TE. A partir da terceira semana de janeiro de 2026, observou-se uma adesão mais forte ao estudo e a disponibilidade dos TE também foi maior.

Sendo esta investigação de natureza qualitativa, é de grande importância realçar que os resultados alcançados não são passíveis de generalização para a população no geral. Contudo, é possível obter uma compreensão aprofundada e contextualizada das experiências dos participantes. Ainda assim, uma das principais mais valias desta pesquisa está na especificidade da amostra, composta por trabalhadores-estudantes, um grupo pouco explorado na literatura existente. A analise desta amostra mais particular confere ao estudo um contributo relevante, ao evidenciar as perceções e dinâmicas dos trabalhadores-estudantes. Posto isto, considera-se

oportuno que futuras investigações possam aumentar o foco a esta população, tanto através de uma amostra mais diversificada, como pela utilização de outras metodologias, de forma a aprofundar e, consequentemente, validar os resultados obtidos nesta investigação.

7. Pistas de Investigação Futura

Este estudo permite criar uma base de partida para outros estudos que aprofundem a temática dos incentivos na satisfação, nomeadamente na população de trabalhadores-estudantes.

Tornar-se-ia interessante ver este tema mais aprofundado e analisado em todo o país para assim analisar possíveis assimetrias regionais e entre instituições. Em conjunto com os incentivos, analisar o impacto o tipo de liderança na satisfação organizacional. Os entrevistados realçaram que seria um ponto interessante de estudo visto que a liderança também tem um papel importante para a satisfação dos colaboradores que são trabalhadores-estudantes.

Esta investigação representa uma grande importância visto que alarga o leque de estudo quanto ao impacto dos incentivos na satisfação no trabalho, numa população pouco, ou nada, estudada em específico. Também, há diversos estudos sobre o impacto das recompensas na satisfação no trabalho, no entanto, ainda há pouca investigação sobre o papel dos incentivos especificamente.

Tendo em conta os resultados do estudo empírico, também será possível sugerir medidas que aumentem a eficiência na tomada de decisão, nomeadamente aquando da atribuição de incentivos. As organizações, de modo geral, poderão adotar algumas das sugestões para a gestão dos seus recursos humanos, mas principalmente ter em conta um conjunto de colaboradores com uma situação específica, com necessidade de gerir horários, acumulando mais horas de trabalho e que, mesmo assim, contribuem para as organizações aumentando as suas competências muitas vezes sem ajuda das próprias empresas.

A criação de medidas direcionadas aos colaboradores que estão a entrar no mercado e, em especial, que estudam ao mesmo tempo, será uma mais-valia.

Referências Bibliográficas

Abdurrasheed Sahibzada & Dr. Hemal Pandya. (2023). Effect of Financial Incentives on Job Satisfaction of lecturers in Nangarhar University. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*, 19–23. https://doi.org/10.48175/IJARSCT-12104

Aggarwal, S. (2024). Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations. *IIMB Management Review*, *36*(3), 230–238. https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001

Akpom, C. C., & Ibegbulam, I. J. (2023). Relationship between rewards system and employee intention to leave: Preliminary survey of librarians in federal university libraries in Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*, *49*(3), 102712. https://doi.org/10.1016/j.acalib.2023.102712

Ali, S. A. M., Said, N. A., Yunus, N. M., Kader, S. F. A., Latif, D. S. A., & Munap, R. (2014). Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *129*, 46–52. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.646

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward* (3rd ed). Kogan Page.

Artz, B. (2008). The Role of Firm Size and Performance Pay in Determining Employee Job Satisfaction Brief: Firm Size, Performance Pay, and Job Satisfaction. *LABOUR*, *22*(2), 315–343. https://doi.org/10.1111/j.1467-9914.2007.00398.x

Bengtsson, M. (2016). How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *NursingPlus Open*, *2*, 8–14. https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001

Borino, F. (2018). *Piece rate pay and working conditions in the export garment sector*.

Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, *71*(2), 167–185. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.007

Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward Management and Job Satisfaction among Frontline Employees in Hotel Industry in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *144*, 392–402. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.308

Câmara, P. B. da, Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: Recursos humanos e sucesso empresarial* (7ª ed). Dom Quixote.

Cao, T. H. V., Chai, D. S., Nguyen, L. P., Nguyen, H. T. H., Han, C. S., & Park, S. (2024). Learning organization and employee performance: The mediating role of job satisfaction in the Vietnamese context. *The Learning Organization*, *32*(7), 53–73. (world). https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0177

Carrillo-García, C., Solano-Ruíz, M. D. C., Martínez-Roche, M. E., & Gómez-García, C. I. (2013). Job satisfaction among health care workers: The role of gender and age. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, *21*(6), 1314–1320. https://doi.org/10.1590/0104-1169.3224.2369

Chaudhuri, K., Reilly, K. T., & Spencer, D. A. (2015). Job satisfaction, age and tenure: A generalized dynamic random effects model. *Economics Letters*, *130*, 13–16. https://doi.org/10.1016/j.econlet.2015.02.017

Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non–financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business & Management*, *10*(1), 2173850. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850

Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour*

Economics, *4*(4), 341–372. https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9
Clemens, M. (2024). *Bonuses, profit-sharing and job satisfaction: The more, the better?*
Gazi, M. A. I., Islam, M. A., Shaturaev, J., & Dhar, B. K. (2022). Effects of Job Satisfaction on Job Performance of Sugar Industrial Workers: Empirical Evidence from Bangladesh. *Sustainability*, *14*(21), 14156. https://doi.org/10.3390/su142114156
Gazi, Md. A. I., Yusof, M. F., Islam, Md. A., Amin, M. B., & Senathirajah, A. R. B. S. (2024). Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *10*(4), 100427. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427
Ghazi Alkandi, I., Arshad Khan, M., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). *The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction - ProQuest Central - ProQuest*. https://www.proquest.com/central/docview/2779694229/fulltextPDF/687E51D7492B4F01PQ/1?accountid=39260&sourcetype=Scholarly%20Journals
Gu, Z., & Sen Siu, R. C. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *21*(5), 561–578. https://doi.org/10.1108/09596110910967809
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
Herzberg, F. (com Internet Archive). (1971). *Work and the nature of man*. Cleveland, World Pub. Co. http://archive.org/details/worknatureofman00herz
Heywood, J. S., & Wei, X. (2006). Performance Pay and Job Satisfaction. *SAGE Publications Ltd*, *48*, 523–540. https://doi.org/10.1177/0022185606066143
Hofmans, J., De Gieter, S., & Pepermans, R. (2013). Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, *82*(1), 1–9. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.06.007
Hsiao, J.-M., & Chen, Y.-C. (2012). *ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF JOB SATISFACTION: A CASE OF AUTOMOBILE COMPONENT MANUFACTURER IN TAIWAN - ProQuest*. *5*, 164–178.
Jiang, Y., & Yuan, Q. (2025). How job satisfaction affects teachers' occupational burnout: The mediating role of psychological capital moderated by physical exercise. *Acta Psychologica*, *260*, 105594. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105594
Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, *72*(12), 2954–2965. https://doi.org/10.1111/jan.13031
Kumari, K., Barkat Ali, S., Nisa Khan, N. un, & Abbas, J. (2021). *Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence - ProQuest Central - ProQuest*. https://www.proquest.com/central/docview/2615610776/1DC46DB186C45A2PQ/1?accountid=39260&sourcetype=Scholarly%20Journals
Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, *4*(4), 309–337. https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0
Mabaso, C. M., & Mathebula, S. (2025). Total rewards for attracting and retaining Millennials in the workplace post-COVID-19. *SA Journal of Human Resource Management*, *23*.

https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2855
Madhani, P. M. (2021). The Rewards Value Chain: Optimal Mix of Tangible and Intangible Rewards for Enhancing Business Performance. *The Journal of Total Rewards*, *30*(2), 43.
Mangialavori, S., Riva, F., Caimi, B., Baruffi, S., & Delle Fave, A. (2024). Mental distress and well-being in geriatric professionals: The role of job satisfaction. *Geriatric Nursing*, *58*, 498–505. https://doi.org/10.1016/j.gerinurse.2024.06.042
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*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070
Miceli, M. P., & Heneman, R. L. (2000). Contextual Determinants of Variable Pay Plan Design: A Proposed Research Framework. *Human Resource Management Review*, *10*(3), 289–305. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00030-9
Mowbray, P. K., Gu, J., Chen, Z., Tse, H. H. M., & Wilkinson, A. (2024). How do tangible and intangible rewards encourage employee voice? The perspective of dual proactive motivational pathways. *The International Journal of Human Resource Management*, *35*(15), 2569–2601. https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2353660
Nassani, A. A., Badshah, W., Grigorescu, A., Cozorici, A. N., Yousaf, Z., & Zhan, X. (2024). Participatory leadership and supportive organisational culture Panacea for job satisfaction regulatory role of work-life balance. *Heliyon*, *10*(16), e36043. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36043
Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N., & Tran, Q. D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*, *38*(4), 596–619. (world). https://doi.org/10.1108/ER-12-2014-0150
Oesterreich, T. D., & Teuteberg, F. (2016). Understanding the implications of digitisation and automation in the context of Industry 4.0: A triangulation approach and elements of a research agenda for the construction industry. *Computers in Industry*, *83*, 121–139. https://doi.org/10.1016/j.compind.2016.09.006
Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, *42*(5), 533–544. https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y
Pinnington, J., & Morris, A. (2011). *The Information and Knowledge Professional's Career Handbook*. Chandos Publishing.
Pouliakas, K., & Theodossiou, I. (2009). Confronting Objections to Performance Pay: The Impact of Individual and Gain-Sharing Incentives on Job Satisfaction. *Scottish Journal of Political Economy*, *56*(5), 662–684. https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.2009.00502.x
Rederiene, G., Buunk-Werkhoven, Y., Aidukaite, G., & Puriene, A. (2022). Relationship Between Job Satisfaction and Health of Hygienists in Lithuania. *International Dental Journal*, *72*(4), 512–518. https://doi.org/10.1016/j.identj.2021.07.005
Rego, A., Pina e Cunha, M., F. S. Gomes, J., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Alves Marques, C. (2023). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3.ª ed). Edições Sílabo.
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson College Div.
Saner, T., & Eyüpoğlu, Ş. Z. (2012). The Age and Job Satisfaction Relationship in Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *55*, 1020–1026. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.593
Saunders, M., Thornhill, A., & Lewis, P. (2019). *Research methods for business students* (Eigth Edition). Pearson.

Shuxia, C., Bin Arshad, M. A., & Jingjie, L. (2025). The Impact of Rewards on Job Satisfaction: A Systematic Literature Review. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, *15*(1), Pages 40-52. https://doi.org/10.6007/IJARAFMS/v15-i1/24142

Siegel, R., König, C. J., & Lazar, V. (2022). The impact of electronic monitoring on employees' job satisfaction, stress, performance, and counterproductive work behavior: A meta-analysis. *Computers in Human Behavior Reports*, *8*, 100227. https://doi.org/10.1016/j.chbr.2022.100227

Smith, T. D., & Mondal, K. (2025). An analysis of relationships between occupational injury, job satisfaction and turnover intention among stone, sand, and gravel mine workers. *Journal of Safety Science and Resilience*, *6*(4), 100219. https://doi.org/10.1016/j.jnlssr.2025.100219

Spector, P. E. (2022). *Job Satisfaction: From Assessment to Intervention* (1.ª ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003250616

Sureephong, P., Dahlan, W., Chernbumroong, S., & Tongpaeng, Y. (2020). The Effect of Non-Monetary Rewards on Employee Performance in Massive Open Online Courses. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)*, *15*(01), 88–102. https://doi.org/10.3991/ijet.v15i01.11470

Taufek, F. H. B. M., Zulkifle, Z. B., & Sharif, M. Z. B. M. (2016). Sustainability in Employment: Reward System and Work Engagement. *Procedia Economics and Finance*, *35*, 699–704. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00087-3

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

Verhofstadt, E., De Witte, H., & Omey, E. (2007). Higher educated workers: Better jobs but less satisfied? *International Journal of Manpower*, *28*(2), 135–151. https://doi.org/10.1108/01437720710747965

Widodo, W., & Damayanti, R. (2020). Vitality of job satisfaction in mediation: The effect of reward and personality on organizational commitment. *Management Science Letters*, 2131–2138. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.016

Wright, T. A. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behavior. *Journal of Management History*, *12*(3), 262–277. https://doi.org/10.1108/17511340610670179

Yang, J.-T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, *29*(4), 609–619. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.11.002

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (Sixth edition). SAGE.

Yu, C., Li, X., Liang, H., Zhang, Z., & Fang, D. (2022). The Effects of Monetary Incentives on Physicians' Effort and Patient Satisfaction: Understanding the Links between Monetary Incentives and Physicians' Effort. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(20), 13075. https://doi.org/10.3390/ijerph192013075

Yundong, H. (2018). Motivation exchange rate: The real value of incentives. *The Journal of Management Development*, *37*(4), 353–362. https://doi.org/10.1108/JMD-08-2017-0255

Zia ur Rehman, D. M., Khan, M. R., Ziauddin, & Ali Lashari, J. (2010). *Effect of Job Rewards on Job Satisfaction, Moderating Role of Age Differences: Emperical Evidence from Pakistan* (SSRN Scholarly Paper No. 1507742). Social Science Research Network.

https://doi.org/10.2139/ssrn.1507742

Apêndices

Apêndice I- Guião da entrevista

Tema da Tese: O Impacto dos Incentivos na Satisfação dos Colaboradores: A Perspetiva dos Trabalhadores-Estudantes Universitários

Objetivo Central: Analisar de que forma os incentivos oferecidos pelas empresas têm influência na satisfação dos seus colaboradores, a partir da perspetiva de TE universitários.

Antes de mais, obrigado por participares. Esta entrevista faz parte de uma investigação sobre a perceção dos universitários (Trabalhadores-Estudantes - TE) relativamente aos incentivos no contexto laboral e ao impacto que estes podem ter na satisfação no trabalho. O meu nome é Samuel Gonçalves, aluno do 2ºano do Mestrado em Gestão na Universidade do Minho e estou a desenvolver uma dissertação intitulada de "O Impacto dos Incentivos na Satisfação dos Colaboradores: A Perspetiva dos Trabalhadores-Estudantes Universitários".

O objetivo é perceber quais são os incentivos que os universitários consideram mais impactantes para a satisfação no trabalho.

A entrevista é confidencial, anónima e dura cerca de 20–40 minutos. Todos os dados obtidos são exclusivamente utilizados no tratamento de informação para o estudo do tema estando garantida a confidencialidade da entrevista e o anonimato dos entrevistados.

Com a sua autorização, a entrevista será gravada apenas para fins da análise

Secção 1: Contextualização e Experiência Laboral (Fatores Demográficos)

1. Idade?
2. Género?
3. Área de estudo?
4. Grau de ensino
5. Situação atual (Desempregado, part-time, estágio...)
6. Duração da experiência profissional

7. Quais os aspetos da tua experiência que consideras mais positivos? E, quais os mais desafiadores?
8. No teu último emprego, ou no atual, como é/era o sistema de recompensas? Ou seja, para além do salário, a tua empresa tinha/tem mais algum fator de compensação do teu trabalho? Qual(is)?
9. O que achas(achaste) desse sistema?

Secção 2: Conceitos e Perceção de Recompensas

10. Para ti, no contexto profissional, o que significa a palavra "Recompensa" e "Incentivo"?
11. Consideras que o trabalho deve oferecer apenas um salário adequado (o pagamento pela função, "igual todos os meses") ou também outras formas de compensação (quer financeiro quer não financeiro)? Porquê?

[A literatura considera que as recompensas podem ser distinguidas entre diferentes grupos. Neste projeto foi se falado de recompensas extrínsecas x intrínsecas, onde as recompensas extrínsecas estão associadas a algo externo ao individuo, resultante do próprio trabalho realizado, da sua natureza e enquadramento e do sentido de realização pessoal que o mesmo dá ao colaborar. Já as recompensas intrínsecas são caracterizadas por estarem mais associadas ao individuo. Exemplos disso são, crescimento pessoal, realização, responsabilidade, etc. Também, as investigações categorizam as recompensas como sendo tangíveis e intangíveis, fixas e variáveis e financeiras e não financeiras.]

12. Tendo em conta o que disseste anteriormente, quais são importantes para ti e para a tua carreira? Porquê?
13. Achas que o que é importante para ti (dessas compensações) agora vai mudar à medida que a tua carreira progride? Porquê?

Secção 3: Preferências de Incentivos financeiros e não financeiros

14. Na tua perspetiva, qual a importância de ter a possibilidade de ganhar incentivos com base no desempenho (variáveis)?
15. Dos incentivos variáveis seguintes (Bónus (pagamentos pontuais), Comissões de vendas, participação nos lucros, Bónus de produção e Investimentos relacionados com ações, ...) quais os que mais te agradam e porquê?
16. Se estivesses a negociar o teu pagamento, o que preferias? Um salário fixo mais elevado ou um salário fixo mais baixo, mas com possibilidade de ganhar bónus financeiros significativos? Porquê?
17. Dos incentivos não financeiros seguintes (vales de oferta, viagens de férias, seguros de saúde, serviços (por exemplo, creches para os filhos), elogios, formações, reconhecimento...) quais os que mais te agradam e porquê?
18. Quais destes mais influenciam o teu empenho e satisfação no trabalho?
19. Dá um exemplo de uma situação de trabalho onde te sentiste recompensado e satisfeito mesmo que não envolvesse um aumento salarial.
20. Considerando as recompensas não financeiras, no futuro, quais achas que vão ser essenciais para a tua satisfação com o teu trabalho?

Secção 4: Impacto na Satisfação no Trabalho

21. Estás satisfeito com o teu trabalho, atualmente (ou com o último trabalho que tiveste)?

22. Estás satisfeito com o teu atual (ou o último) sistema de recompensas (não necessariamente salário)?
23. Atualmente, qual a recompensa (financeira ou não) que consideras ter maior impacto na tua satisfação com o trabalho? Porquê?
24. Pensando no futuro, qual a recompensa (financeira ou não), que consideras vir a ter maior impacto na tua satisfação no trabalho? Porquê?
25. Achas que os incentivos financeiros (como bónus por desempenho individual) podem afetar a sua relação com os seus colegas e, consequentemente, a sua satisfação? Porquê? E os não financeiros? Porquê?
26. O que consideras importante que a organização faça relativamente à construção, divulgação e implementação do sistema de pagamento dos seus trabalhadores?
27. Qual o peso que achas que as recompensas (financeiras e não financeiras) têm na tua satisfação com o teu trabalho?

Secção 5: Conclusões e Sugestões

28. Face ao sistema de pagamentos (salário mais recompensas) que tens (tiveste) que sugestões darias à empresa para melhorar?

29. Que recomendações darias às empresas para aumentarem a satisfação dos jovens que estão a entrar no mercado de trabalho?

30. Descreve, por palavras tuas, o emprego ideal para ti em termos de recompensas.

31. Há alguma coisa que não perguntei e que aches importante termos falado sobre incentivos ou satisfação no trabalho?

Obrigada pelo seu tempo e disponibilidade para me receber.

Apêndice II- Matriz de Análise Categorial com Evidência Empírica

Categorias Temáticas	**Subcategorias**	**Indicadores/dimensões de análise correspondentes**	**Exemplos**
Situação atual	Experiência Profissional	Aspetos Positivos da experiência atual ou passada	"Por um lado, gostei porque realmente permitiu-me desenvolver a competência mais comunicativa ou o lidar com pessoas." (E1) "Penso que é aumentar a minha capacidade financeira, a minha estabilidade financeira e a minha dependência financeira. Acho que o trabalho também me deu muita responsabilidade e uma forma diferente de atribuir valor as coisas" (E13) "Os pontos positivos passam igualmente com o ganhar experiência, seja liberdade financeira e conseguires juntar dinheiro para ti (...) É cresceres enquanto pessoa, lidares com pessoas diferentes, a experiência, dinheiro e crescimento pessoal" (E19)
		Desafios e dificuldades enfrentadas	"Eu acho que tudo foi desafiador, mas no meu caso eu sentia-me um bocado inútil "(E2) "Primeiro, não teres experiência, segundo por seres novo e não estares tão habituado àqueles ritmos, se calhar pensas que ficas para trás." (E11) "Assim, mais desafiante, acho que talvez seja a gestão de tempo e talvez de energia entre estes 2 mundos, trabalho e estudo." (E18)
		Aspetos neutros sobre o trabalho	"Para já foram experiências muito curtinhas para correrem mal ou correrem bem. Não deu tempo para ir a longo prazo correr mal, portanto." (E21) "Desvantagens não consigo pensar em nenhuma em específico devido também a ter apenas 1 anos de trabalho." (E30)
	Sistema de Recompensas em Vigor	Fatores de compensação monetários, além salário	"Tínhamos um sistema de comissões mensais (...) se conseguíssemos atingir 15% de vendas, o superior ao ano anterior, recebíamos um X, se conseguíssemos 25 por cento, recebíamos outro X" (E14) "Por vezes um bónus financeiro por realizar certas tarefas pontuais." (E31)
		Fatores de compensação não-monetários	"Se nós realmente tivéssemos bastante assiduidade, recebíamos mais 3 dias de férias e o dia de aniversário, se nós não faltássemos nenhuma vez." (E1) "Tenho flexibilidade de horários e também deixam fazer cursos que são pagos e se for fazer pela empresa ficam de Graça. (..)Além disso também oferecem estacionamento gratuito." (E18)

			"Na empresa sem ser financeiro, ajuda-me a alguns projetos da universidade. Algumas dúvidas que eu tenho eles, como já têm alguma experiência na área, ajudam me nesse ponto. Espécie de formação específica" (E32)
		Inexistência de fatores de compensação extrassalário	"Eles cingiam-se apenas ao salário. Era apenas isso." (E6) "Eu recebo pelas minhas horas de trabalho, o trabalho que eu faço. Sou remunerada por isso e só apenas isso" (E20)
		Opinião sobre o sistema atual	"Eu concordava. Porque lá está, acabava, pagavam porque isso era o mais importante, não é? E desde que pagassem certinho, então por isso eu acho que ainda por cima part-time. Então, desde que eles cumprissem o que estavam a fazer, eu acho que era não alterava" (E6) "Gosto, acho que acredito que seja justo." (E18) "Eu acho que não é 100% justo. Assim, por exemplo, esta questão de ter mais flexibilidade nos horários, se eu vir isso como uma, ou seja, como um prêmio quase tipo, ok, fico contente, mas acho que para o trabalho que fazemos, acho que é insuficiente. Devia ser mais valorizado." (E26) "Opa, não sinto que seja bom, não sinto que seja mau. De certa forma, conheço os meus patrões e sei que não é fácil para eles também, porque se fossem pessoas que não trabalhassem e estão só a gerir aquilo não, eles também trabalham e eu compreendo as dificuldades. No fundo, acabo por fazer um raciocínio na minha cabeça que é do género, ok, tipo, isto é justo, é o justo para a situação, percebes." (E34)
Conceptualização	Significado Subjetivo	Definição de Incentivo e Recompensa	"Eu acho que recompensa é imagina, fazes uma coisa bem, recebes uma recompensa. Incentivo pode ser, por exemplo, não estares a atingir os objetivos que são pretendidos e a tua superior pensa, olha, vou-te dar este incentivo para tu chegares a x para fazeres isto." (E6) "Eu acho que, imagina, recompensa é quando tu fazes, por exemplo, fazes algo bom, ou seja, algo que contribua para, pronto, para o teu trabalho e para a equipa onde tu estás inserida, neste caso, num contexto empresarial, e depois és recompensado por isso. Um incentivo, acho que é antes disso, ou seja, é algo que poderá ajudar-te a motivar para fazeres algo bom, que depois poderá vir uma recompensa." (E15) "Recompensa é o que nós ganhamos se fizermos alguma coisa bem e incentivo é tipo tentarem motivar a eu ser melhor cada vez melhor." (E24) "Imagina a recompensa é algo que tu estás a dar a alguém por ela ter feito alguma coisa boa no seu local de trabalho. O incentivo

			é algo que tu vais dar para a pessoa ser melhor ainda no seu trabalho." (E35)
Apreciação de Recompensas	Valorização de Categorias	Escolha entre dois tipos de remuneração distintos	"A segunda opção, porque eu lá está ia trabalhar em algo que gostava e acredito que o meu desempenho que eu ia dar tipo, como era uma coisa que eu gostava, eu ia dar tipo o máximo de mim, percebes? Então tenho a certeza que o meu desempenho ia corresponder e ia conseguir alcançar esses objetivos variáveis." (E6) "Eu iria procurar estabilidade, então iria para o salário fixo mais elevado. Se depois percebesse que de facto era muito bom naquilo que eu estava a fazer e que poderia ganhar mais numa parte variável, talvez eu trocava de emprego como oferecesse essa opção" (E7) "Ok, acho que a 2 opção para agora. Acho que um isto é interessante nesta fase da minha vida, até para me motivar todos os dias a ir trabalhar. O único stress é mesmo a questão dos recursos humanos, Acho que é mais difícil criar esse esse bónus, mas sim, acho que sim." (E14) "Sinceramente, não sei porque lá está como te disse, eu gosto um bocado da estabilidade, mas também gosto do desafio. Por isso eu acho que para me motivar mesmo a ir trabalhar ia escolher o salário mais baixo com as recompensas, porque eu sei que isso ia conseguir. Acho que é uma maneira de me manter motivado também a ir trabalhar e não ficar só parada na rotina. Sim, e eu tenho de ter uma motivação para andar, senão também não faço nada." (E24)
		Relevância de recompensas extrínsecas vs intrínsecas	"Assim, claro que a motivação intrínseca e as recompensas intrínsecas são bastante importantes, porque se nós não nos sentirmos felizes e realizados pelo que estamos a fazer, nada daquilo vai fazer sentido. Mas também convém haver da outra parte uma recompensa extrínseca para nós, ok, estamos realizados, mas não é a questão de dar valor ao nosso trabalho ou não. Isso é uma vertente muito importante porque tem sempre um bocado das duas partes." (E7)
		Importância das recompensas tangíveis e intangíveis	"Eu acho que uma recompensa financeira fixa é boa se nós já tivermos no fundo assim há alguns anos na empresa, agora variável é que é mais na minha situação atual. Acho que variável é o mais importante também para proporcionar que eu evolua na empresa e também por causa dessas questões da flexibilidade por causa da deslocação." (E9)
		Opinião sobre recompensas financeiras e não-financeiras	"O financeiro é muito importante porque nós sem dinheiro também não sabemos nada. Nem conseguimos fazer nada neste momento. (...) Mas acho que outros tipos de recompensas e a níveis intangíveis como tu dissestes é termos um bom ambiente no trabalho. É muito, muito importante porque se formos para o trabalho, obrigados e até o facto de não gostarmos muito do que estamos a fazer. Se tivermos um ambiente no trabalho e se formos para lá e sabermos que vamos encontrar boas pessoas e pessoas que nos ajudem, mesmo os nossos patrões, se eles estiverem lá e disserem como é que temos de fazer e não tiverem sempre para amarrar connosco e a dizer que está mal e não sei quê. Se calhar vai-nos incentivar" (E12) "Portanto, sem dúvida. No caso externo o dinheiro poderá ser. Interno porque de facto o trabalho que nós fazemos ou acho que em qualquer trabalho se tivemos sucesso qualquer coisa se conseguirmos mudar a vida das pessoas é bom para não estarmos só
		Perceção sobre recompensas fixas vs variáveis	

			ali a trabalhar para nada." (E21) "Uma recompensa para mim é sair de lá e sentir tipo, OK, fiz o meu trabalho, está feito e fi-lo bem, estás a ver, eu sou uma pessoa que se Há dias que eu não trabalho muito bem, eu venho para casa chateada." (E26) "Eu acho que dinheiro é mesmo fundamental porque é assim férias ou a dar te sei lá aquele cartão para gastares em x grupo tipo o grupo Inditex ou o grupo Sonae ou whatever tipo ok é fixe, só que sei lá, dão te dão te um pack de férias e tu ok, neste momento estava a precisar de dinheiro, por isso pronto eu acho que dinheiro é mesmo porque depois que o dinheiro lá está tu fazes o que tu quiseres com ele e pronto." (E28)
		Interligação simultânea das diferentes distinções das recompensas	"Mas acho que se jogares um bocadinho com os 2 acaba por ser benéfico tanto para a pessoa como em termos fiscais para a empresa, portanto, também acaba por ser um 2 em um." (E25) "Acabo por perceber que se calhar são todas todo o tipo de recompensas, são bastante importantes. Uns tanto a nível pessoal ou se calhar mais a nível de carreira." (E34)
	Dinâmica Temporal	Evolução das escolhas sobre recompensas ao longo da carreira	"Eu acho que vai mudar pelo símbolo do facto de as minhas prioridades também mudarem ao longo da vida. Ou seja, neste momento não tenho uma casa para pagar, não tenho despesas propriamente muitas para pagar, ou seja, se calhar, eu preferia ter um salário mais variável agora, ou seja, que dependesse apenas de mim. Conseguir esse salário maior apenas daqui a 4 ou 5 anos, quando tiver a minha casa, tiver uma despesa para pagar todos os meses, tiver filhos ou se eu tiver essas despesas que eu sei que vão ser recorrentes e fixas. Nessa altura sim, um salário mais seguro." (E14) "Não, eu acho que vai acabar sempre por ser isto, não quero saber muito de subir neste caso de querer receber bastantes recompensas e assim, mas também perceber do lado das outras pessoas que eu faço um bom trabalho e que sou útil naquele serviço, então eu acho que acaba por ser na mesma os 2." (E17) "Lá está à medida que vais ficando mais velha, acho que vais, Vão-se alterando os teus interesses e vais valorizando mais umas do que outras." (E22) "É assim vendo na minha família, outros exemplos que eu tenho, não é? Acho que na fase inicial eu vou realmente valorizar muito o dinheiro e o reconhecimento, mas numa fase mais avançada da minha carreira, acho que vou gostar mais não só do dinheiro, mas tipo daquelas férias de me darem mais férias. Acho que isso vai ser o único ajuste que vai ter, mas de resto, acho que se vai manter igual." (E24)
(E3)	Incentivos Financeiros	Valorização de ganhos baseado no desempenho	"Acho que é mesmo muito importante. Eu acho que é muito injusto sentires que havendo esses bónus que, por exemplo, possam ser iguais para toda a gente, acho que é injusto para aquelas pessoas que dão, esforçam-se mais e entregam mais à organização, sentir que tipo isso não interessa Então toda a gente vai receber o mesmo e eu acho que isso pode fazer com que eu me sinta menos motivada e não dar tanto de mim" (E3)

			"A importância de ganhar é muito, porque num trabalho sempre se precisa que o trabalhador seja bom. A definição de um bom trabalhador é aquela que cumpre a sua função da maneira mais certa ou da maneira mais eficiente. Se nós não premiamos o desempenho, não damos incentivo ao desempenho trabalhador durante a sua função. O desempenho vai acabar por cair." (E5) "Ai, acho que é muito importante porque Se tu vês que o teu esforço está a ser recompensado, acho que só te vai dar mais motivação para fazeres mais e melhor. Enfim, o que eu estava a dizer era que acho que é importante, porque a partir do momento que tu recebes algo, queres dar mais e melhor e acho que é bom tanto para ti como para a empresa, tanto para ti a nível profissional como para a empresa. Acho que é joga para os 2 lados." (E26)
		Preferências	"Sim, de certa forma lá estás, também vai depender da área, vai depender da empresa, os bônus vão depender da área. Acho que entre mais não é básica, mas aquilo que faria sentido se calhar em todas as áreas seria os bônus. Agora, por exemplo, a questão das ações e assim depende muito da grandeza da empresa." (E2) "Eu acho que essas comissões por vendas acho que é sempre, sempre achei assim indicado porque vendes mais à partida, já tens mais capacidade de recompensar os teus trabalhadores. Acho que esse era o principal. Exato era mais ligado a talvez o bónus por produção, bónus de vendas. Acho que esses eram os que eu acho mais relevantes." (E10) "Neste ponto de situação, como sendo uma pessoa jovem que está agora a começar no mundo de trabalho e mesmo a vida adulta, acredito que bónus de pagamentos pontuais ou até mesmo bónus de produção. Sejam os mais adequados para mim para cumprir tipo objetivos que tenho, Sei Lá, comprar uma casa assim sempre melhor." (E18) "É assim, falaste de bónus de produção. Eu sinto que é muito importante porque se tu produzes mais ou produzes menos, tem de haver uma diferença no sentido de seres recompensado. Contudo, acho que é a participação NOS lucros é o mais importante. Se a tua empresa está a crescer, tu também deverias acompanhar esse crescimento e eles deveriam te dar uma recompensa a esse nível, certo?" (E34)
		Preferência e justificação de remuneração financeira fixa ou variável	"Olha, se calhar preferia um variável e ir recebendo bónus. A segunda opção. Porque acho que o variável eu nunca sei o que é que estou à espera, pode acontecer, pode não acontecer, mas é um bocado mais desafiante. O fixo acho que depois ia ir trabalhar e ok, eu sei que vou receber aquilo pronto, não tem assim o desafio." (E9) "Exatamente a segunda opção. Não sei lá está é o que eu estou a dizer eu acho que apesar de ter um salário mais baixo fixo acho que depois, a subida do salário iria depender de mim, enquanto se eu tivesse um salário mais alto fixo e não dependesse do meu esforço, acho que mesmo que eu me esforçasse muito, a empresa poderia não reconhecer o meu esforço e eu continuar ali." (E13) "Com o salário mais alto. Não sei porquê com o salário mais baixo e os bónus pode ser facilmente manipulado por parte da empresa e eu não gosto desse tipo de perspetiva porque muitas vezes sinto isso que estás com um salário mínimo e, ok, tens de

			vender certo tipo de produtos para atingires este bónus e muitas vezes o bónus nem é justo também pela quantidade de tempo que estás a tirar para aquilo e fica bónus irrealistas." (E19)
	Incentivos Não-Financeiros	Preferências	"Se calhar o meu top 3 seria as viagens, depois os serviços como creches, um dia quando eu for mãe, não é? E depois, se calhar o reconhecimento, o reconhecimento, se calhar fica em último nestes." (E24) "Mas começámos com o seguro de saúde, que pouca gente tem e acho que é mesmo fundamental, porque o nosso Serviço Nacional de Saúde é uma porcaria e às vezes, optar pelo privado, as pessoas não querem muito porque paga-se bastante e se calhar com esse seguro já não pensavam tanto. Também os vales de oferta considero bons caso a empresa tenha essa possibilidade." (E28) "Agrada-me mais a questão do ginásio, formações, esses últimos que me deste, porque eu acho que isso estás a valorizar muito mais a pessoa, tipo uma viagem fica-te, olha, deu-te uma viagem, passou enquanto tipo se for um ginásio ou se, por exemplo, Tens um filho e está-te a dar a creche, é uma coisa que é contínua e é um peso que sai de ti. Então acho que isso valoriza muito mais a pessoa e o colaborador que está naquela empresa." (E35)
		Incentivos não-financeiros imprescindíveis para o futuro	"Serviços de saúde essencial, essencial, vou dizer sempre esta, porque serviços de saúde é essencial e manteria a flexibilidade se pudesse se tivesse um trabalho flexível, acho que é uma coisa muito boa." (E13) "No futuro, já tendo a minha a minha vida se calhar um bocado mais estável e já tendo alguns objetivos cumpridos, talvez queira equilibrar um pouco a minha vida e acho que se calhar com um pouco mais de flexibilidade de horários e para ter uma melhor gestão do meu tempo, acho que seria um bom, uma boa recompensa ter mais dias de ferias." (E18) "É assim, creches é bom no futuro, porque eu pretendo ter filhos e ultimamente pelo historial que eu estou a ver, meter os bebés na creche, aquilo está complicado, por isso era assim tipo uma boa ideia e talvez seguro de saúde também, porque eu sou uma pessoa que está sempre doente, por isso era ótimo para mim." (E29)
Impacto na Satisfação e Empenho	Fatores de satisfação	Identificação de quais incentivos mais impactam a satisfação e empenho	"Entre os financeiros e não financeiros, eu diria, eu diria que seriam os não financeiros, porque lá está, iria-me puxar entre aspas, puxar e motivar para querer saber mais e para querer tipo aprender. Imagina, eu falo por mim, eu estou numa fase que quer tipo aprender, aprender, aprender. Então lá está, Neste momento dou mais valor a incentivos não financeiros do que financeiros." (E15) "Acho que financeiros. Acho que neste momento é o que move toda a gente é o dinheiro. Cada vez precisamos mais, cada vez é pouco. Temos, portanto, acho que é o dinheiro, quem me dera que não fosse." (E20) "As financeiras apesar de que as formações são boas, sim, claro. Mas tu trabalhas para ganhar um dinheiro para continuares a tua vida, certo? Para gastares na tua vida pessoal." (E32)
		Casos reais do impacto de	"Imagina no meu antigo trabalho. Eu, isso nem é um momento isolado, é um momento constante. Eu sinto-me constantemente

		recompensas não financeiras	valorizada pelo meu antigo patrão, constantemente. Eu sinto que aquilo sem mim que não dava. Sinto que ele precisa mesmo de mim e que gosto efetivamente do meu trabalho." (E4) "Quando entrei na pastelaria e os meus pais foram lá, logo no primeiro dia e a chefe agradeceu aos meus pais. E disse: "Sim Senhora, muito despachada, está contratada." Eu fiquei toda contente, não?" (E12) "No final do meu part-time eu estava num pequeno projeto que era eu e a minha chefe no caso, aí depois tinha uma estagiária, e eu lembro-me que para o final, basicamente ela confiava quase tudo. Ela tinha o trabalho dela, eu fazia quase tudo, só lhe dizia, olha, fiz isto, preciso que tu faças só isto porque é uma coisa que eu não sei responder. E foi um bocado isso. Não foi financeiro, mas foi um reconhecimento de bem confiar em mim. Delegação de responsabilidade basicamente." (E21)
Avaliação da Satisfação	Nível de satisfação atual	Satisfação com o trabalho atual ou passado	"Não, nada. O meu objetivo era começar a minha carreira profissional numa multinacional e consegui, mas eu odeio o meu departamento, o objetivo é mudar de departamento em 2026." (E4) "Estou satisfeita porque imagina em 2 trabalhos que eu tive finalmente estou tipo num sítio em que eu gosto de estar lá e quando vou para lá, não vou de trombas, vou tipo, vou sempre satisfeita e contente por saber que vou estar com os meus colegas, que tenho uma boa relação com eles, mesmo com os meus patrões. Isso satisfaz-me muito. "(E26) "Sim, porque é algo que eu escolhi seguir e escolhi ajudar quem mais precisa. Neste caso, como é uma empresa familiar, também estou a conseguir ajudar a que a empresa não tenha gastos extras. Fora da do necessário, sim." (E30)
		Satisfação relativamente ao sistema de recompensa, não necessariamente o salário	"Sim, atualmente sinto-me bem, sim." (E3) "Não estou satisfeita, mas aceito porque é início de carreira. E estamos numa situação em que ainda não podemos exigir, porque nós efetivamente não sabemos fazer nada." (E4) "Sim, estava. Por exemplo, às vezes vinha um camião para descarregar. Ele via que tipo estávamos poucas pessoas. Ao fim, tipo, não dizia nada, mas ao fim pensava sempre que dava mais alguma coisa, tipo, dava sempre mais uma notinha e tipo recompensava." (E31)
		Recompensa com maior impacto na satisfação de trabalho	"É mesmo o salário base, porque é a questão da estabilidade e depois eu acho que é algo mais interessante e algo por acaso que eu até esqueci-me de dizer que é, em vez de recompensas, haver um aumento salarial. Se realmente formos um bom funcionário, eu acho que um aumento salarial de todas essas acho que é mais atrativo e é melhor." (E1) "Seria as formações, honestamente, porque lá está. Somos, somos a, somos literalmente pessoas que estão a acabar de sair da faculdade. Acho que é sempre bom ter esse tipo de recompensas para aprenderes mais e pronto para aprenderes mais e para seres uma pessoa mais valorizada entre aspas para teres para dares mais valor." (E15)

			"Não queria, mas a recompensa salarial é a principal. Ligado à satisfação porque, todas as alterações que eu já fiz neste momento do meu trabalho foi tudo por causa da satisfação e dinheiro também, mas acho que o principal é o salário." (E20) "Neste caso, a as formações, porque como estou na universidade e ainda a tirar um mestrado, quantas mais formações tiver no currículo melhor para o meu sucesso na área profissional." (E32)
		Recompensa futura com maior impacto na satisfação de trabalho	"Eu sei que a parte financeira é importante, mas também acho que, considerando a minha personalidade e assim, acho que vou sempre sentir muita necessidade de ser valorizada. Ou seja, reconhecimento, diria." (E2) "O salário, umas 1000 vezes mais importante do que se calhar é hoje. Sim, com certeza. Porque já vou ter uma vida, não é, uma vida para cuidar, agora não pago nada. Agora estou a trabalhar para encher os bolsos. Para ter exato os meus luxos. No futuro, Já vou ter coisas para pagar, mesmo isso vai ser mais importante." (E12) "Acho que vai ser sempre esta. É assim, nós vemos que a tendência é para isso piorar, principalmente aqui em Portugal não está fácil, mesmo enquanto jovem não conseguir sair de casa dos pais, porque não temos dinheiro suficiente para ir viver para uma casa está cada vez pior e, portanto, o que move cada vez mais os jovens é o dinheiro, é o salário e, portanto, isso vai ser sempre enquanto não houver uma estagnação de rendas e por aí fora até melhorar." (E20) "Não te consigo dar uma resposta em concreto, mas valorizo um equilíbrio entre salário e realização pessoal." (E24)
		Peso das recompensas na satisfação com o trabalho	"UI recompensa fica como um todo no meu trabalho. Tenho a vontade 70 ou 60 por cento, diria 70%." (E13) "Bastante, muito impacto na minha satisfação. Claro, financeiros e não financeiras têm muito peso também porque crescimento pessoal, permite-me investir nos meus hobbies, nos meus nos meus objetivos pessoais." (E19) "Para aí 75%. Digamos assim, não é porque eu acho que tu nunca te vais sentir motivado para trabalhar se não tiveres um bom incentivo e depois lá está os outros 25 têm a ver se tu fazes bem o teu trabalho ou não e se sentes que te estás a desafiar a ti própria." (E22)
Clima e Organização	Impacto de diferentes práticas na satisfação	Formas como a empresa deve agir na altura de novas políticas ou sistema de recompensas	"Pelo menos na experiência que tenho, isso é muito mau, é quase não comunicado, por assim dizer, não é? Foca-se muito, olha, tens este trabalho para fazer e depois deixam isso muito de parte. Portanto, eu acho que a empresa deve dizer ou disponibilizar aos trabalhadores um manual, por assim dizer, para qual possam consultar as regras e tudo mais." (E1) "Acho que é interessante eles tentarem chegar ao funcionário, ou seja, tentar se calhar, perceber o que é que cada funcionário teria de ideia. Ou seja, acho que era interessante se eles soubessem, quais eram as necessidades de cada trabalhador, se eles conseguissem arranjar forma de chegar a um consenso de ok, nós vamos beneficiar com isso, mas também vocês vão ser beneficiados e ter assim um sistema de regras e um sistema que pronto, fosse da empresa que desse benefício também ao funcionário" (E20)

			"Eu acho que eles primeiro devem falar com os trabalhadores porque os patrões não sabem nada, são os trabalhadores que estão na linha da frente. E acho que devem falar aos trabalhadores, falar com todos que é para ver o que é que um quer que não pode ser a mesma coisa que o outro e tipo como tu estás a fazer, fazer uma estimativa, ver qual é a melhor opção para entender." (E31)
		Diferentes impactos que a distribuição de incentivo tem com os outros colegas e satisfação de trabalho	"Pode afetar-me no sentido deles, de eu ser um exemplo e deles quererem melhorar para também conseguirem o mesmo caminho que eu consegui. Mas também pode se tornar algo tóxico deles sentirem aquela inveja ou aquele desconforto e também gerar um clima mais individual e competitivo." (E1) "Sim, sempre vai afetar, não porque devia, mas as pessoas são egoístas e ao ser egoístas têm os olhos a olhar para o outro lado sempre. Então, se tens um relacionamento com um colega e depois o teu colega começa a ganhar mais, se ele fizer o mesmo trabalho que tu, se ele fizer da mesma produção do que tu e ganha mais, então porquê? (...) Sim, também. Isso é tipo a relação de irmãos, se tu vês um irmão onde o teu pai está sempre a falar bem para ele, e depois olha para ti, não te elogia e depois desmerece-te de certa maneira, tu vais ficar menos satisfeito." (E5) Ó pá, falando por mim, a mim não me afeta nada, mas já ouvi coisas de outras pessoas que sim, que às vezes invejas e tais, mas eu acho que se visse um colega meu a trabalhar bem e mesmo que não visse, tipo, se o seu patrão acha é porque ele viu alguma coisa que eu não vi e porque ele merece, não é? E está tudo bem, OK. (E12)
Medidas para melhorar	Recomendações Estratégicas	Sugestões de alteração ao sistema de pagamentos atual	"Acho que o sistema de pagamento não tem de melhorar muito a não ser receber aumentos, não é receber aumentos, pronto. Isso aumentava sempre e é sempre bem-vinda, mas em termos de como funciona realmente o pagamento, acho que para a minha situação é o mais justo." (E11) "Opa pagar as horas extra com bónus. Isso é a primeira coisa porque estares a tirar tempo da tua vida pessoal é uma coisa que eles já tanto zelam, mas não fazem. E promover um maior equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Tanto zelam pelo equilíbrio, trabalho de vida pessoal e nunca existe e depois requerem de ti fazem, pressão psicológica e fazem todo o tipo de pressão para tu dares mais à empresa e a empresa não dá tanto a ti nem um monetário nem a nem a direitos básicos." (E19) "Uma ideia que estou a ter agora, Quase como se tivesse uma contabilização de tudo. Aquilo que vendeste, porque é um bocado sobre isso e se calhar se tirasses ali, acho que acho que era mais a parte que tu falaste há um bocado da percentagem dos lucros. Claro que se a tua empresa tiver prejuízo, tu não vais querer uma parte daquilo, mas sinto que essa parte dos lucros é muito importante." (E34)
		Medidas para atrair e satisfazer jovens no mercado	"Portanto, eu acho que as empresas devem realmente encontrar algo que seja apelativo em termos de desenvolvimento, porque um recém-licenciado o que quero mais é ter o máximo da experiência possível. Portanto, porque estamos naquela fase ainda de aprender, de crescer, eu acho que o que as empresas devem para atrair é realmente a parte do desenvolvimento." (E1) "Focarem-se bastante em integrar os novos trabalhadores, pelo mesmo motivo que disse no início que às vezes uma pessoa sente-

			se que fica para trás ou não sabe bem o que está a fazer. Esses incentivos são muito importantes, incentivares e ajudares e estás presente, não só lhes dás alguns encargos e deixares sozinho à mercê do tempo e depois criticar se ele não conseguir fazer. É preciso compreender um bocado o lado de quem está a entrar pela primeira vez no mercado de trabalho e nunca fez aquilo" (E11) "Opa, inicialmente dá lhes mais oportunidades, uma vez que és uma pessoa que quando está a iniciar o mundo de trabalho, eu acho que não temos as oportunidades que deveríamos. Ou porque não tem experiência, então eles já não aceitam ou porque acabou agora a universidade ou porque não tem o os requerimentos necessários para entrar naquela empresa. Então as pessoas nem sequer acabam por nem dar a oportunidade que devia. Eu acho que acaba por dar as oportunidades às pessoas que estão agora a ingressar no mundo do trabalho." (E17)
Idealização do futuro	Recompensas ideais	Descrição do sistema de recompensas no "emprego ideal"	"Em termos de recompensas, seria eu ter obviamente um salário base confortável, que eu me sentisse confortável, mas depois eu acho que essencialmente a nível de desempenho, da avaliação de desempenho, recompensas que, recompensas financeiras, de acordo com o meu desempenho, mas depois também ter, por exemplo, seguro de saúde, ter se calhar uma creche, um ginásio na organização que eu pudesse utilizar e lá está, sei lá, dias de férias também não é mau." (E3) "Então não ter horas obrigatórias de trabalho, entrar a hora que quiser sair a hora que quiser. Claro que ia ter de mostrar o trabalho, como eu já disse, mas não ter horas obrigatórias. Acho que era bom receber um bom salário fixo e ainda assim, para além do salário fixo, ter sempre aquela chance de ter bónus de desempenho, tipo algo que Dependa de mim para poder ganhar mais um pouco, mas acho que essas 2 coisas são as premissas." (E18)
		Contributos relevantes para o estudo futuro dos incentivos	"Se calhar a importância que a liderança tem na satisfação, porque há uma coisa que não depende muitas vezes deles, que é a parte financeira. A parte é extrínseca. Não é porque às vezes pronto é as condições do mercado. Não há muito que lhe diga e as condições financeiras que a empresa tem, mas a satisfação intrínseca depende exclusivamente, acho eu, posso dizer assim deles, ou seja, se um trabalhador for bom. Essa satisfação intrínseca depende essencialmente deles. Portanto, acho que é essa importância que a liderança tem na forma como as pessoas se vão sentir no trabalho e essa essa satisfação intrínseca é algo indireto, mas que leva ao sucesso da empresa no futuro, que é saber valorizar as pessoas. Às vezes não é preciso ser monetária, é mesmo só as pessoas sentirem que realmente são valorizadas." (E14) "Se calhar não sei algo mais específico sobre relações com as pessoas, não o ambiente, mas com as pessoas e sei lá o chefe ou qualquer coisa. Mas não me lembro assim mais nada." (E21) "Eu acho que se tu questionasses lá está as 35 pessoas que tu tiveste de como é que é o trabalho em equipa ou como é que é as pessoas que a lideram, tu irias conseguir também perceber o impacto que isso tem nas pessoas, ou seja, a motivação delas para elas conseguirem ir trabalhar ou porque é que elas têm determinado tipo de reações? Quando tu fazes perguntas sobre a sobre os trabalhos e assim isso também te iria conseguir ajudar na lá está nas questões financeiras e não financeiras." (E35)

Fonte: Elaboração própria, 2026