Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Soraia Alexandra Paredes Fernandes

O papel das recompensas na satisfação dos colaboradores: um estudo de caso num departamento da Bosch Car Multimedia Portugal

Abril de 2026

O papel das recompensas na satisfação dos colaboradores: um estudo de caso num departamento da Bosch Car Multimedia Portugal

Soraia Alexandra Paredes Fernandes

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Soraia Alexandra Paredes Fernandes

O papel das recompensas na satisfação dos colaboradores: um estudo de caso num departamento da Bosch Car Multimedia Portugal

Projeto de Estágio
Mestrado em Gestão
Área de especialização em Gestão Geral

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Paula Ferreira

Abril de 2026

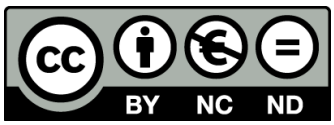
DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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 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

A realização deste projeto não teria sido possível sem o apoio de diversas pessoas e instituições às quais gostaria de expressar o meu sincero agradecimento.

À Universidade do Minho, que durante cinco anos foi muito mais do que uma instituição de ensino – foi uma segunda casa.

À minha orientadora, Professora Doutora Ana Paula Ferreira, pela orientação, pela disponibilidade e pelo acompanhamento ao longo de todo o desenvolvimento deste projeto.

À Bosch, pela oportunidade de integrar um ambiente profissional exigente e, ao mesmo tempo, extremamente enriquecedor. Em especial, à minha *manager*, Silke Scharmann e à minha orientadora de estágio, Alexandra Dias, pela confiança depositada desde o primeiro momento, pelo apoio e pela disponibilidade constante ao longo de todo este percurso. A todas as pessoas que compõem o departamento de *Vehicle Motion*, pelo apoio e pela disponibilidade sempre demonstrados, e por terem contribuído ativamente para o desenvolvimento do meu estudo.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional, pela paciência e por serem o alicerce de tudo. Este trabalho é também vosso.

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 e 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

O presente estudo teve como objetivo geral analisar o impacto do sistema de recompensas na satisfação dos colaboradores do departamento de *Vehicle Motion* (VM) da unidade da Bosch, em Braga. Para o efeito, seguiu-se uma abordagem quantitativa, com recurso a um questionário distribuído aos colaboradores do departamento, tendo sido obtidas 63 respostas válidas, correspondendo a uma taxa de resposta de 79,7% (≈ 80%). O tratamento dos dados foi realizado com recurso ao *software* IBM SPSS Statistics, versão 31.0, tendo sido realizadas análises fatoriais exploratórias, análises descritivas, bem como correlações de Spearman e testes de Mann-Whitney.

Os resultados revelaram que os colaboradores apresentam perceções moderadamente positivas das recompensas intrínsecas e um nível de satisfação no trabalho moderadamente positivo. Em contrapartida, a perceção sobre as recompensas extrínsecas revelou-se moderadamente baixa, com particular destaque para a perceção desfavorável da retribuição base e incentivos. Relativamente à associação entre o sistema de recompensas e a satisfação, verificou-se que as recompensas intrínsecas se associam fortemente à satisfação, enquanto as extrínsecas apresentam uma associação moderada, demonstrando que as recompensas intrínsecas constituem o principal determinante da satisfação dos colaboradores. As variáveis sociodemográficas e profissionais revelaram-se, de um modo geral, independentes das variáveis em estudo, com exceção do género e do exercício de funções de chefia, que apresentaram diferenças significativas na perceção das recompensas intrínsecas. Com base nos resultados obtidos, foram elaboradas recomendações dirigidas à organização, com vista a melhorar o sistema de recompensas e contribuir para a melhoria dos níveis de satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave: Bosch, Recompensas extrínsecas, Recompensas intrínsecas, Satisfação no trabalho, Sistema de recompensas.

The role of rewards in employee satisfaction: a case study in a department of Bosch Car Multimedia Portugal

Abstract

The present study aimed to analyze the impact of the rewards system on employee satisfaction within the Vehicle Motion (VM) department of the Bosch unit in Braga. To this end, a quantitative approach was adopted, using a questionnaire distributed to the department's employees. A total of 63 valid responses were obtained, corresponding to a response rate of 79.7% (≈ 80%). Data analysis was conducted using IBM SPSS Statistics software, version 31.0, and included exploratory factor analysis, descriptive analysis, as well as Spearman correlations and Mann-Whitney tests.

The results revealed that employees exhibit moderately positive perceptions of intrinsic rewards and a moderately positive level of job satisfaction. In contrast, perceptions of extrinsic rewards were found to be moderately low, with a particular emphasis on the unfavorable perception of base salary na incentives. Regarding the relationship between the rewards system and satisfaction, intrinsic rewards were found to be strongly associated with satisfaction, whereas extrinsic rewards showed a moderate association, indicating that intrinsic rewards constitute the main determinant of employee satisfaction. Sociodemographic and professional variables were generally found to be independent of the variables under study, with the exception of gender and managerial roles, which showed significant diferences in the perception of intrinsic rewards. Based on the results obtained, recommendations were developed for the organization with the aim of improving the rewards system and enhancing employee satisfaction levels.

Keywords: Bosch, Extrinsic rewards, Intrinsic rewards, Job satisfaction, Reward system

Índice

Agradecimentos ii

Resumo iv

Abstract v

Índice de Figuras viii

Índice de Tabelas viii

1. Introdução 1

1. Revisão da Literatura 3

1.1. O sistema de recompensas 3

1.1.1. Componentes do sistema de recompensas 5

2.1.2. Objetivos do sistema de recompensas 18

2.2. Satisfação no trabalho e o sistema de recompensas 20

2.2.1. Conceito de satisfação no trabalho 20

2.2.2. Determinantes e causas da satisfação no trabalho 21

2.2.3. Relação entre a satisfação no trabalho e o sistema de recompensas 23

3. A Organização 27

3.1. O Grupo Bosch 27

3.2. A Bosch em Braga 28

3.2.1. O sistema de recompensas praticado pela Bosch em Braga 29

3.3. *Vehicle Motion* (VM) 33

4. Metodologia 36

4.1. Design metodológico 36

4.2. População-alvo e amostragem 37

4.3. Método de recolha de dados 38

4.3.1. Variáveis e instrumentos de medida 39

4.4. Questões éticas 41
5. Apresentação e Análise dos Resultados 42
5.1. Caracterização da amostra 42
5.2. Análise fatorial e fiabilidade das escalas 45
5.2.1. Análise fatorial exploratória: recompensas intrínsecas 46
5.2.2. Análise fatorial exploratória: recompensas extrínsecas 47
5.2.3. Análise fatorial exploratória: satisfação no trabalho 48
5.3. Análise descritiva das variáveis 49
5.4. Análise de correlações entre as variáveis em estudo 52
5.4.1. Recompensas intrínsecas, extrínsecas e a satisfação no trabalho 52
5.4.2. Variáveis sociodemográficas e profissionais, o sistema de recompensas e a satisfação no trabalho 56
5.5. Análise de conteúdo: questão de resposta aberta 57
6. Conclusões e Recomendações 59
6.1. Limitações e sugestões para investigação futura 63
Referências Bibliográficas 64
Apêndice 68
Apêndice A – Questionário: versão em português 68
Apêndice B – Questionário: versão em inglês 77

Índice de Figuras

Figura 1 Capital Social e Direitos de Voto Robert Bosch GmbH 28
Figura 2 VM Mission Statement..... 34

Índice de Tabelas

Tabela 1 Incentivos Mais Comuns..... 15
Tabela 2 Fatores Para o Cálculo do CPrP..... 31
Tabela 3 Caracterização Sociodemográfica e Profissional da Amostra..... 44
Tabela 4 Estatísticas Descritivas: Recompensas Intrínsecas..... 50
Tabela 5 Estatísticas Descritivas: Recompensas Extrínsecas..... 51
Tabela 6 Estatísticas Descritivas: Satisfação no Trabalho..... 51
Tabela 7 Coeficientes de Correlação de Spearman Entre as Dimensões das Recompensas e as Dimensões da Satisfação no Trabalho..... 55

1. Introdução

O capital humano constitui um dos elementos mais cruciais para a sustentabilidade de uma empresa (Emmanuel & Nwuzor, 2021; Tarigan *et al.*, 2022). Sem colaboradores, uma organização não conseguiria competir no mercado atual, nem em mercados emergentes (Tarigan *et al.*, 2022). No entanto, apesar de serem o recurso mais valioso, são também o mais complexo de gerir. Esta complexidade resulta da singularidade inerente a cada indivíduo, que apresenta necessidades e características próprias que devem ser adequadamente geridas para que possa contribuir de forma eficaz para o crescimento e desenvolvimento da organização (Emmanuel & Nwuzor, 2021).

Dado o impacto do capital humano no sucesso organizacional, torna-se essencial compreender os fatores que influenciam a sua satisfação. A satisfação no trabalho pode ser definida como a forma como os indivíduos se sentem em relação ao seu trabalho e aos diversos aspetos que o compõem, representando o grau em que gostam (satisfação) ou não gostam (insatisfação) do mesmo (Spector, 2022). Identificar e compreender as variáveis que determinam a satisfação no trabalho permite às organizações implementar intervenções estratégicas capazes de orientar os comportamentos individuais em função dos objetivos organizacionais (Taba, 2018). Neste contexto, o sistema de recompensas constitui uma ferramenta estratégica de gestão amplamente utilizada pelas organizações para influenciar comportamentos individuais, motivar os colaboradores e, consequentemente, contribuir para a eficácia organizacional, constituindo um dos principais determinantes da satisfação no trabalho (Bustamam *et al.*, 2014). O sistema de recompensas, de acordo com Sousa *et al.* (2025, p. 105) "é um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, como contrapartida do trabalho realizado...".

A insatisfação dos colaboradores é comummente manifestada em quatro opções comportamentais: saída, voz, lealdade e negligência (Cunha *et al.*, 2016; Taba, 2018). Neste sentido, níveis elevados de satisfação no trabalho revelam-se fundamentais tanto para o colaborador como para a organização, na medida em que contribuem para a criação de um ambiente de trabalho mais positivo (Taba, 2018).

Neste sentido, o presente estudo procura analisar a relação entre as recompensas oferecidas por um departamento da Bosch, especificamente da unidade de Braga, e o nível de satisfação dos

seus colaboradores com o trabalho, procurando compreender de que forma os diferentes tipos de recompensas podem influenciar a satisfação dos mesmos, promovendo a sua permanência na organização. Os resultados deverão permitir a elaboração de recomendações para a gestão do sistema de recompensas da organização, sendo este tema do interesse da chefia do departamento.

Embora houvesse interesse em alargar o estudo a outros departamentos da organização, a permissão concedida pela empresa circunscreveu a investigação ao departamento de *Vehicle Motion* (VM), onde a investigadora se encontra a realizar o estágio, pelo que os resultados e conclusões obtidos se referem exclusivamente a este contexto.

Efetivamente, pretende-se, como objetivo geral, entender qual é o impacto do sistema de recompensas na satisfação dos colaboradores. Assim sendo, pretende-se, como objetivos específicos:

1) Identificar o sistema de recompensas existente;
2) Analisar a perceção dos trabalhadores sobre esse sistema, identificando as vantagens e desvantagens percebidas;
3) Identificar o nível de satisfação dos trabalhadores com o seu trabalho;
4) Analisar a associação entre o sistema de recompensas e o nível de satisfação no trabalho;
5) Elaborar recomendações de eventuais melhorias no sistema de recompensas existente.

O presente projeto está estruturado em seis secções. Inicia-se com esta introdução, seguida da revisão da literatura, onde se discutem os conceitos centrais do estudo – recompensas e satisfação no trabalho – e os principais modelos teóricos relacionados. Em seguida, apresenta-se a caracterização da organização, descrevendo o Grupo Bosch, a unidade de Braga, o sistema de recompensas praticado e o departamento onde foi realizado o estágio. Segue-se a metodologia, que inclui o design metodológico, a população-alvo e amostragem, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos de análise utilizados. Posteriormente, apresentam-se os resultados obtidos e expõem-se as conclusões e as recomendações dirigidas à organização.

1. Revisão da Literatura

Esta secção propõe-se a apresentar a revisão da literatura que sustenta o presente projeto. Inicia-se com a apresentação do conceito de sistema de recompensas, seguindo-se a identificação e análise detalhada dos seus componentes, bem como a descrição dos seus objetivos. Posteriormente, aborda-se a satisfação no trabalho e a sua relação com o sistema de recompensas, explorando o conceito de satisfação no trabalho, os seus determinantes e causas, e a relação entre ambos os construtos.

1.1. O sistema de recompensas

Atualmente, a gestão do capital humano constitui uma componente essencial do processo de gestão, sendo considerada um diferencial competitivo nas organizações (Figueiredo *et al.*, 2025). Esta gestão refere-se ao conjunto de políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento dos colaboradores, as suas atitudes e o seu desempenho no trabalho (Došenović, 2016). Assim sendo, torna-se essencial desenvolver estratégias eficazes de gestão de pessoas que promovam a motivação, a retenção de talento e o alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos organizacionais.

Por conseguinte, as organizações têm recorrido, entre outros fatores, à utilização de sistemas de recompensas, procurando alinhá-los com os objetivos do negócio e, simultaneamente, corresponder às expetativas e interesses motivacionais dos colaboradores (Figueiredo *et al.*, 2025). De forma complementar, Güngör (2011) sublinha que as organizações procuram desenvolver, motivar e elevar o desempenho dos seus funcionários através de várias práticas de gestão de recursos humanos, destacando-se o sistema de gestão de recompensas como uma das mais importantes. Um sistema de recompensas bem estruturado oferece múltiplas vantagens para todos os colaboradores de uma organização, assumindo um papel fundamental, uma vez que influencia diretamente o seu nível de vida, contribui para a preservação de um ambiente de trabalho saudável e fomenta relações interpessoais positivas dentro da organização (Došenović, 2016).

O sistema de recompensas está ligado a várias práticas de gestão de pessoas, recebendo influência de algumas e sendo complementado por outras, como a avaliação do desempenho e o desenvolvimento de carreiras, sendo, por isso, considerado uma prática fundamental na gestão estratégica de pessoas (Sousa *et al.*, 2025).

De acordo com Rego *et al.* (2023), os estudos de Lawler (1981, 1990, 1994, 1995) alteraram a ideia de que o salário era a única preocupação dos trabalhadores, tradicionalmente calculado apenas com base na função desempenhada, e consolidando os primeiros instrumentos da gestão de recursos humanos: a análise de funções e o processamento salarial. Conforme os autores, Lawler atribuiu à compensação um papel central na obtenção de resultados individuais e organizacionais. A partir daí, começaram a ser desenvolvidos sistemas de recompensas focados nas pessoas, nas suas competências, no seu desempenho e no da empresa. Em paralelo, surgiu uma nova abordagem à gestão estratégica de pessoas, que reforçou a importância de compreender melhor os sistemas de recompensas.

Para uma melhor compreensão deste conceito, Câmara *et al.* (2016) destacam que, a sustentação de uma relação de trabalho a longo prazo pressupõe um mínimo de alinhamento entre os interesses da empresa e os do colaborador, no que concerne ao conteúdo da própria relação. Na perspetiva da empresa, esse interesse, satisfeito pelo colaborador, relaciona-se com as suas aptidões e competências, atitudes e comportamentos, com a qualidade do seu desempenho, bem como com a sua identificação e comprometimento com os valores e cultura da empresa; já na perspetiva do colaborador, esse interesse traduz-se no conjunto de contrapartidas, materiais e imateriais, disponibilizadas pela empresa com o propósito de o reter e de garantir que o seu desempenho se mantém num nível desejado. A esse conjunto de contrapartidas dá-se o nome de sistema de recompensas, sendo utilizado o termo "sistema" porque as recompensas devem estar articuladas entre si de forma lógica e consistente, reforçando-se umas às outras e, ao mesmo tempo, mantendo-se alinhadas com os objetivos da organização (Câmara *et al.*, 2016). Se esse alinhamento não for verificado, é muito provável que os colaboradores direcionem o seu comportamento para maximizar o número de recompensas que recebem, afastando-se dos objetivos que a empresa pretende atingir (Câmara, 2016).

De forma semelhante, Armstrong e Taylor (2023, p. 404), explicam que "o sistema de recompensas é constituído por processos e práticas interrelacionados que se combinam para

garantir que a gestão de recompensas seja realizada de forma eficaz, beneficiando tanto a organização como as pessoas que nela trabalham".

Na perspetiva de Sousa *et al.* (2025, p. 105), o sistema de recompensas "é um conjunto de princípios e diretrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, como contrapartida do trabalho realizado...".

Câmara (2016), por sua vez, define o sistema de recompensas como

> O conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da Empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade. (p. 87)

De acordo com o autor, esta definição reúne os elementos que se consideram fundamentais em qualquer sistema de recompensas:

(a) A congruência entre os diferentes elementos que o compõem;
(b) O alinhamento com os objetivos estratégicos da organização;
(c) A inclusão de componentes materiais e imateriais;
(d) A definição de critérios de atribuição baseados no desempenho e na contribuição para os resultados organizacionais;
(e) A finalidade de atuar como fonte de motivação e de aumento da produtividade.

Face às definições apresentadas, importa esclarecer que, no âmbito desta investigação, o conceito de sistema de recompensas é adotado numa perspetiva abrangente, incluindo tudo aquilo que é pago ou atribuído ao colaborador em troca do seu trabalho.

1.1.1. Componentes do sistema de recompensas

Existem várias vantagens em ter uma organização que trata as pessoas de forma semelhante (Lawler, 2011). De acordo com o autor, na prática, este modelo permite uma espécie de "produção em massa" no domínio da gestão de pessoas, sendo que, quanto maior for o grau de uniformidade no tratamento dos indivíduos, mais baixos tendem a ser os custos administrativos relacionados

com a contratação e gestão de trabalhadores, além de se tornar mais simples organizar aspetos como benefícios, férias ou horários de trabalho. Historicamente, defendeu-se que este seria o modo mais justo de gerir, uma vez que todos são tratados de forma idêntica. No entanto, esta lógica apresenta limitações, já que, ao aplicar-se um tratamento uniforme, corre-se o risco de prejudicar alguns indivíduos cujas necessidades ou circunstâncias específicas não se ajustam ao modelo, enquanto outros podem ser beneficiados por encontrarem nesse sistema um encaixe mais adequado à sua situação (Lawler, 2011).

Desta forma, importa ressaltar que a força de trabalho de uma organização não deve ser entendida como um conjunto indiferenciado de indivíduos, mas que, recorrendo aos princípios do *marketing* interno, torna-se possível segmentar os colaboradores em grupos homogéneos, no que diz respeito às suas necessidades, expetativas e aspirações face à organização (Câmara *et al.*, 2016). Este é um aspeto fundamental, visto que, dada a complexidade do sistema de recompensas, faz sentido que exista uma oferta diferenciada, de forma a responder ao que é mais relevante para cada segmento da população da empresa (Câmara *et al.*, 2016). A forma como os indivíduos ou grupos respondem às várias combinações de recompensas pode variar, o que deve ser tido em conta aquando do desenvolvimento de um sistema de recompensas (Emmanuel & Nwuzor, 2021). A literatura indica, por exemplo, que certas pessoas apresentam uma motivação mais fortemente influenciada por dinheiro do que outras (Rego *et al.*, 2023).

Neste sentido, ao reconhecer que a força de trabalho não é homogénea e que diferentes grupos valorizam aspetos distintos, torna-se essencial olhar de forma mais detalhada para as componentes do sistema de recompensas.

Na literatura, observa-se que as práticas de recompensas nas organizações são analisadas, sobretudo, sob a classificação de recompensas intrínsecas e extrínsecas (Dilani & Pandey, 2022; Emmanuel & Nwuzor, 2021; Lawler, 1982; Mahaney & Lederer, 2006), sendo ambas fundamentais para atrair candidatos, motivá-los e retê-los (Rego *et al.*, 2023; Rokeman *et al.*, 2023; Taba, 2018).

De acordo Rego *et al.* (2023), no início da carreira, alguns profissionais optam por ingressar em organizações que lhes oferecem prestígio e oportunidades de desenvolvimento, mesmo que o salário seja baixo. Para além disso, os autores acrescentam ainda que, frequentemente, a decisão de abandonar a organização não está relacionada à insatisfação com o salário, incentivos ou benefícios, mas sim à ausência de motivação intrínseca em relação às funções desempenhadas.

Por conseguinte, uma política de recompensas eficaz deve abranger tanto as recompensas extrínsecas quanto as intrínsecas.

2.1.1.2. Recompensas intrínsecas

As recompensas intrínsecas, tal como descrito por Câmara *et al.* (2016, p. 450), "são as que decorrem do próprio trabalho realizado, da sua natureza e enquadramento e do sentido de realização pessoal que o mesmo dá ao Colaborador", não podendo, assim, ser facilmente quantificadas em termos monetários (Rego *et al.*, 2023). De forma complementar, Malhotra *et al.* (2007) salientam que as recompensas intrínsecas estão diretamente associadas ao próprio conteúdo do trabalho. Tratam-se, portanto, de recompensas de natureza imaterial e intangível (Sousa *et al.*, 2025).

São estas recompensas que promovem a motivação intrínseca e constroem a identificação entre o colaborador e a empresa, atribuindo sentido e importância ao trabalho desempenhado e constituindo a base de uma relação laboral estável e benéfica para ambas as partes (Câmara, 2016). De forma convergente, Ong e Teh (2012) sublinham que a atribuição de recompensas intrínsecas promove uma motivação sustentável e estabelece uma relação de benefício mútuo entre os colaboradores e a organização.

Embora não seja possível listar de forma exaustiva todas as recompensas intrínsecas, por dependerem fortemente da cultura, valores e princípios de cada organização, podem considerar-se mais significativas as seguintes: mecanismos de reconhecimento, desenho funcional, estilo de gestão, oportunidades de desenvolvimento e progressão de carreira (Câmara *et al.*, 2016).

i. Mecanismos de reconhecimento

"O Reconhecimento consiste em distinguir e premiar atuações e comportamentos que, de uma forma excecional, contribuem para o atingimento dos objetivos da Empresa" (Câmara, 2016, p. 117), sendo considerado um dos métodos mais eficazes de recompensar os indivíduos (Armstrong, 2007). Mais do que saberem se atingiram eficazmente os seus objetivos ou executaram o seu trabalho de forma adequada, é essencial que eles sintam que as suas realizações são valorizadas (Armstrong, 2007).

No mesmo sentido, Armstrong e Taylor (2023) afirmam que o reconhecimento consiste em valorizar e apreciar os indivíduos pelas suas conquistas, acrescentando que este pode manifestar-se tanto de forma informal, no dia a dia, como através de mecanismos formais. De acordo com os autores, o reconhecimento pode ainda ocorrer de forma discreta, através da interação entre gestores e colaboradores, ou assumir uma dimensão mais visível.

Câmara *et al.* (2016) apresentam algumas formas de reconhecimento, como o *feedback* positivo, a inclusão no quadro de honra, uma placa comemorativa dedicada ao colaborador (destacando, por exemplo, o colaborador do ano), a celebração de um sucesso, entre outras. Para além destas, existem outras práticas que evidenciam reconhecimento, tais como a promoção, a participação em projetos de grande visibilidade ou o alargamento das responsabilidades, com o objetivo de proporcionar um trabalho mais gratificante e interessante (Armstrong, 2007). Na maioria dos casos, as formas de reconhecimento não são financeiras, porém algumas organizações optam por oferecer prémios em dinheiro (Armstrong & Taylor, 2023). De modo complementar, Câmara (2016) defende que o reconhecimento não tem que envolver obrigatoriamente prémios em dinheiro, ainda que estes lhe apareçam habitualmente associados.

Para que os mecanismos de reconhecimento sejam eficazes, é importante que cumpram determinados requisitos: devem ser prestigiados e credíveis, dando a perceção de algo especial e pelo qual vale a pena trabalhar; devem ser adequadamente divulgados e baseados em critérios de atribuição claros; devem ter um forte valor simbólico e elevada visibilidade interna; devem possuir critérios exigentes no que diz respeito à seleção dos recompensados; devem incluir toda a população da empresa, excluindo, se possível, a gestão de topo (que avalia as candidaturas); e, por fim, devem estar alinhados com os valores e cultura da empresa e com os objetivos de negócio (Câmara, 2016; Câmara *et al.*, 2016).

Importa ainda destacar que os mecanismos de reconhecimento não devem restringir-se a programas estruturados e complexos que anualmente concedem prémios aos colaboradores. O *feedback* imediato e o mais próximo possível do acontecimento revela-se mais impactante e motivador do que a atribuição de um prémio apenas no final do ano (Câmara, 2016). Armstrong e Taylor (2023) reforçam esta perspetiva ao afirmar que o reconhecimento não se restringe a processos formais, podendo expressar-se também através de gestos simples, como um "muito bem", um "obrigado" ou um "parabéns".

ii. Desenho funcional

O desenho funcional (*job design*) refere-se à configuração das funções dentro de uma organização, abrangendo a definição do seu conteúdo, as linhas de reporte, as oportunidades de desenvolvimento e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (*work-life balance*), pertencendo atualmente às políticas e práticas de gestão de pessoas oferecidas pelas empresas aos seus potenciais colaboradores (Câmara, 2016). Conforme o autor, quando o desenho funcional não se encontra alinhado com as expetativas dos candidatos, as organizações podem perder acesso a profissionais de elevado potencial, que são essenciais para o sucesso do negócio.

De modo complementar, Armstrong e Taylor (2023) salientam que o desenho funcional define o conteúdo das funções, especificando o que se espera que os colaboradores façam e como o devem fazer, de modo a cumprir os requisitos de produtividade, eficiência e qualidade. De acordo com os autores, o *job design* não se foca apenas no conteúdo da função, mas também nas necessidades pessoais dos colaboradores, nomeadamente na satisfação no trabalho, na oportunidade de utilizar e desenvolver competências e na autonomia.

Na mesma linha de pensamento, Câmara *et al.* (2016) descrevem que, para além da natureza do trabalho realizado e do seu grau de interesse e desafio, a forma como as atividades e tarefas são distribuídas entre funções, a estruturação do seu conteúdo e o nível de autonomia concedido ao ocupante da função são fatores determinantes para a sua atratividade. Outros aspetos importantes incluem a carga de trabalho associada e a possibilidade de manter um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Ademais, os autores destacam que, ao comparar uma função onde as tarefas rotineiras predominam com uma que oferece equilíbrio entre tarefas rotineiras e tarefas mais criativas, é mais provável que um colaborador se sinta mais interessado pela segunda função, sendo difícil retê-lo na primeira.

Embora o desenho funcional seja uma responsabilidade dos gestores, na prática os colaboradores podem e devem ter a possibilidade de influenciar o que fazem e a forma como o fazem, na medida do possível (Armstrong & Taylor, 2023).

Câmara (2016) acrescenta que envolver os empregados na definição dos objetivos estratégicos da empresa está adjacente ao desenho funcional e constitui um importante fator de motivação.

iii. Estilo de gestão

Câmara *et al.* (2016) e Câmara (2016), destacam quatro estilos de gestão a serem levados em conta: paternalista, participativo, autoritário e igualitário.

O estilo paternalista, de acordo com os autores, é o mais predominante no contexto empresarial português, caracterizando-se por uma estrutura fortemente hierarquizada, porém aliada a uma preocupação com as pessoas e as suas necessidades.

O estilo participativo, por sua vez, tem vindo a ganhar preponderância em Portugal, distinguindo-se por um maior foco nos resultados organizacionais, acompanhado de um envolvimento mais ativo dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e de uma gestão orientada por objetivos (Câmara *et al.*, 2016).

Já o estilo autoritário assenta numa estrutura rigidamente hierarquizada, na qual o foco recai quase exclusivamente sobre os resultados. Neste modelo, os colaboradores são vistos como meros fatores de produção e, caso não atinjam os níveis de desempenho desejados, são facilmente substituídos (Câmara *et al.*, 2016).

Por fim, o estilo igualitário revela-se adequado apenas em organizações com características muito específicas. Estas distinguem-se por possuírem uma estrutura achatada com pouco distanciamento hierárquico e uma força de trabalho homogénea. Este estilo de gestão tende a prevalecer em contextos profissionais como empresas de consultoria, auditoria, sociedades de advogados, entre outros (Câmara *et al.*, 2016).

O estilo de gestão, do qual resulta, em grande medida, o clima organizacional, constitui um fator motivacional determinante para os colaboradores. O estilo participativo e, em determinados contextos, o igualitário, são os que mais eficazmente desempenham esse papel motivacional (Câmara, 2016).

iv. Oportunidades de desenvolvimento

De acordo com Noe (2017, citado em Poljašević & Todorović, 2021), as oportunidades de desenvolvimento correspondem ao aumento sistemático dos conhecimentos, competências e capacidades dos colaboradores, destinadas a prepará-los para o desempenho de funções futuras de maior complexidade.

Câmara *et al.* (2016) destacam que, cada vez mais, os profissionais atribuem maior importância às oportunidades de adquirir novas competências, atualizar os seus conhecimentos e reforçar o currículo, reconhecendo que a ideia de emprego para toda a vida deixou de corresponder à realidade. De acordo com os autores, a empregabilidade, entendida como o valor de mercado do perfil de competências de um indivíduo, tornou-se uma prioridade para as pessoas. Em consequência, são particularmente valorizadas as empresas que investem no desenvolvimento dos colaboradores e lhes proporcionam oportunidades de formação e de desenvolvimento profissional.

Câmara (2016) acrescenta que as oportunidades de desenvolvimento vão além da formação. Ao colocar as pessoas a desempenhar uma função para a qual ainda não estão totalmente preparadas, leva-as a procurar por respostas e soluções e, por consequência, a ampliar as suas competências e acelerar o processo de aprendizagem.

Adicionalmente, Hollar *et al.* (2022) defendem que as oportunidades de desenvolvimento constituem um elemento fundamental do percurso profissional, sendo necessárias para manter e melhorar a satisfação no trabalho.

O desejo de desenvolvimento não surge isoladamente, estando normalmente ligado às oportunidades de progressão de carreira, que resultam desse próprio processo de desenvolvimento (Câmara, 2016) e que serão abordadas de seguida.

v. Progressão de carreira

O planeamento de carreira está presente, de forma mais simples ou mais desenvolvida, na maioria das empresas, estando a progressão de carreira a ele associada (Câmara *et al.*, 2016). Segundo os autores, o conceito de carreira tem mudado ao longo do tempo, acompanhando as transformações nas empresas e nas suas estruturas.

Nas organizações tayloristas, fazer carreira significava subir na hierarquia, e o valor do colaborador era medido pela sua capacidade de progressão. Atualmente, com empresas mais horizontais, em rede ou até virtuais, essa visão perdeu relevância. Nestas estruturas reduzidas, compostas por poucos níveis hierárquicos, a progressão de carreira já não pode ser entendida apenas como uma ascensão vertical. Além disso, essa ascensão deixou de ser condição essencial para o desenvolvimento, aumento de responsabilidades, reconhecimento ou realização pessoal dos colaboradores (Câmara *et al.*, 2016).

Em suma, é importante reconhecer que as oportunidades de desenvolvimento e progressão profissional, como parte do sistema de recompensas, devem ser geridas de modo a alinhar os objetivos da empresa com as aspirações dos colaboradores, constituindo a base da nova relação de trabalho (Câmara, 2016).

2.1.1.3. Recompensas extrínsecas

As recompensas extrínsecas, por sua vez, referem-se a fatores externos ao próprio trabalho (Câmara, 2016; Chi *et al.*, 2023; Mahaney & Lederer, 2006), caracterizando-se pela sua natureza material e manifestando-se, frequentemente, sob a forma de prémios monetários (Sousa *et al.*, 2025).

De acordo com Lawler (1982), as recompensas extrínsecas compreendem o salário, os benefícios, os símbolos de estatuto e as promoções. De forma análoga, Sousa *et al.* (2025), Câmara (2016) e Câmara *et al.* (2016), destacam que estas englobam o salário, os incentivos, os benefícios e os símbolos de estatuto. Já Rego *et al.* (2023) delimitam as recompensas extrínsecas, que também denominam de *compensação*, ao salário e a todos os bens suscetíveis de avaliação monetária, como incentivos e benefícios, não contemplando os símbolos de estatuto. Contudo, os autores reconhecem que a compensação pode igualmente funcionar como símbolo de estatuto, refletindo o estilo de vida do indivíduo, servindo como elemento de distinção social e possuindo relevância política significativa.

A gestão adequada destas recompensas é essencial, uma vez que, quando não são atribuídas de forma equitativa e competitiva face à prática de mercado, podem gerar insatisfação profissional, frustração e perceção de injustiça, podendo, em última instância, levar o colaborador a findar a relação de trabalho (Câmara, 2016).

i. Salário-base

O salário pode ser definido como "o montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho" (Câmara, 2016, p. 155).

O conceito de salário desdobra-se em duas componentes: o salário fixo e o salário variável. O salário fixo constitui o salário-base auferido pelo colaborador, acrescido de um conjunto de subsídios que podem ser genéricos, como o subsídio de alimentação, ou específicos, como o subsídio de turnos, prevenção, risco, etc. (Câmara, 2016). Assim, conforme o autor, o salário fixo é constituído por uma componente de base, designada legalmente por *retribuição base* (Código do Trabalho, Art.º 258), e por um conjunto de subsídios de carácter regular e periódico, atribuídos em função da prestação do trabalho realizado.

De forma semelhante, Rego *et al*. (2023) descrevem que o salário fixo, ao qual se referem como *retribuição fixa*, é constituído pelo salário mensal, acrescido do subsídio de Natal e de férias, da isenção de horário de trabalho e de outros subsídios atribuídos de forma fixa.

O salário variável, por sua vez, diz respeito àquilo que o colaborador recebe caso atinja determinados resultados de negócio, não estando, à partida, garantido. Este é também denominado por incentivo ou bónus e pode ser atribuído com diferentes periodicidades, embora, na maioria das vezes, seja atribuído anualmente (Câmara, 2016).

No mesmo sentido, Sousa *et al*. (2025) afirmam que o salário é uma recompensa direta do trabalho, sendo composto por uma parcela fixa, que inclui o salário-base acrescido de subsídios, e uma parcela variável, concedida em função dos objetivos alcançados.

De acordo com Došenović (2016), o salário-base é o elemento de maior importância do sistema de recompensas. Fortalecendo esta perspetiva, Rego *et al*. (2023) afirmam que o salário representa, efetivamente, um elemento importante para os membros de qualquer organização, devendo ocupar um lugar de destaque nas preocupações daqueles que detêm a responsabilidade pela gestão de pessoas.

O salário-base continua a ser considerado a principal componente da remuneração direta, cuja fixação é livre, desde que sejam respeitadas as obrigações legais e as normas regulamentares que estabelecem o valor mínimo correspondente à função (Sousa *et al*., 2025).

Considerando a distinção entre as componentes fixa e variável do salário, estas serão aprofundadas nos tópicos que se seguem.

ii. Incentivos

Os incentivos, como previamente referido, correspondem à componente variável do salário, ou seja, a tudo o que o trabalhador recebe pelo alcance de objetivos previamente estabelecidos (Câmara, 2016; Figueiredo *et al.*, 2025). Segundo Câmara (2016), os incentivos são "componentes variáveis de salário que pretendem recompensar elevados desempenhos, ou seja, o atingimento ou superação de um conjunto de objetivos previamente fixados, por acordo entre a Empresa e o empregado" (p. 162). De modo semelhante, Sousa *et al.* (2025) ressaltam que os incentivos são componentes variáveis do salário, manifestando-se, habitualmente, sob a forma de prémios monetários, como comissões e bónus. Os autores apontam ainda, como formas de incentivos, as *stock options* e as *phantom shares*.

Rego *et al.* (2023) designam os incentivos por *retribuições variáveis*, destacando, de igual modo, que estes variam em função dos resultados obtidos ou do alcance de objetivos. No mesmo sentido, Došenović (2016) descreve que os incentivos são recompensas atribuídas com base nos resultados ou no desempenho.

Os incentivos podem ser atribuídos em função do desempenho individual, da equipa e/ou organizacional (Armstrong & Taylor, 2023; Lawler, 1982; Rego *et al.*, 2023). Segundo Sousa *et al.* (2025), os incentivos individuais e da equipa são concedidos por mérito ou consoante a produtividade de cada pessoa ou da equipa; já os incentivos coletivos (ou organizacionais) tendem a ser distribuídos em datas especiais para a organização ou em determinados eventos.

Os incentivos podem ainda ser de curto prazo (considerando o desempenho do ano anterior), ou estender-se ao longo tempo, com o intuito de incentivar perspetivas de ganho a médio e longo prazo (Chiang & Birtch, 2021; Rego *et al.*, 2023). Como exemplos de incentivos a curto prazo, Chiang e Birtch (2021) citam os aumentos por mérito, os bónus e os prémios em dinheiro; já para o longo prazo dão o exemplo da participação nos lucros e das *stock options*. Os autores explicam que os aumentos por mérito consistem num aumento incremental do salário-base anual, como reconhecimento do desempenho passado dos colaboradores, enquanto os bónus e os prémios correspondem a pagamentos únicos, que não estão ligados ao salário-base nem o alteram. De forma convergente, Rego *et al.* (2023) reforçam que os aumentos por mérito consistem em aumentos permanentes do salário-base, dependentes do desempenho individual demonstrado, enquanto os restantes incentivos são pagamentos adicionais ao salário, mas sem carácter permanente.

Rego *et al*. (2023) destacam que os incentivos incluem bónus imediatos (de curto prazo) ou diferidos (de médio e longo prazo), complementos salariais, comissões, distribuição de lucros, atribuição de ações da empresa em função do desempenho desta, *stock options*, *phantom shares*, planos de *stock grants*, entre outros.

De forma complementar, Aljumah (2023) salienta que os incentivos podem ser divididos em monetários e não monetários, incluindo as viagens na categoria dos não monetários.

Para além de recompensarem o desempenho passado, os incentivos funcionam também como mecanismos de motivação para o futuro, estimulando os colaboradores a manter ou elevar o seu nível de desempenho. Neste contexto, os incentivos atuam como fatores motivacionais, sendo que, de acordo com a teoria da motivação, as pessoas agem de forma a alcançar os resultados desejados e tendem a repetir os comportamentos que consideram trazer consequências favoráveis (Armstrong & Taylor, 2023).

Por fim, importa destacar que o sistema de incentivos deve ser cuidadosamente gerido, de forma a assegurar o seu alinhamento com a estratégia organizacional e garantir a equidade na sua administração (Rego *et al.*, 2023). Recompensar determinados comportamentos e outros não impacta diretamente o desempenho, sendo necessário que as escolhas sobre quais ações recompensar sejam feitas de forma criteriosa, considerando o plano estratégico da empresa (Lawler, 1982).

Na tabela 1, apresentam-se os tipos de incentivos mais frequentemente utilizados pelas organizações.

Tabela 1

Incentivos Mais Comuns

	Monetários	**Não monetários**
De curto prazo (até 1 ano)	Comissões Bónus imediatos	Viagens
De médio e longo prazo (mais de 1 ano)	*Stock options* *Phanton shares* *Stock Grants*	

Nota. Adaptado de Câmara (2016).

iii. Benefícios

Os benefícios são definidos por Câmara (2016, p. 200) como "uma componente da retribuição, paga em dinheiro ou em espécie, a curto ou a longo prazo e visando dar resposta a necessidades de carácter social dos empregados de uma Empresa".

De modo complementar, Sousa *et al.* (2025, p. 128) referem que os benefícios "são as facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas proporcionam aos seus colaboradores".

Uma das principais vantagens dos benefícios consiste no seu tratamento fiscal mais favorável quando comparados com os salários, tanto para a empresa como para o trabalhador (Câmara, 2016; Câmara *et al.*, 2016; Došenović, 2016).

Os benefícios podem ser de curto ou de longo prazo (Armstrong & Taylor, 2023; Câmara, 2016) e podem ser sociais ou específicos (*fringe benefits*) (Câmara, 2016; Câmara *et al.*, 2016).

Os benefícios sociais abrangem toda a população da empresa, destinando-se a satisfazer tanto as necessidades básicas (alimentação, saúde, educação), quanto as necessidades de segurança (doença, invalidez, morte). Podem atender a necessidades de curto prazo, como o subsídio de alimentação, ou de longo prazo, como é o caso dos planos de pensões (Câmara, 2016). Entre os benefícios sociais mais comuns o autor destaca: o subsídio de alimentação, o complemento do subsídio de doença, o seguro de saúde e de vida e o plano de pensões.

Os benefícios específicos ou *fringe benefits*, por outro lado, destinam-se apenas a determinados grupos da população da empresa, seja devido ao seu nível hierárquico, seja devido à natureza das suas funções. Exemplo disso são os planos de automóveis, que concedem carros da empresa, por exemplo, aos diretores e quadros superiores por razões de mercado, ou à força de vendas como ferramenta de trabalho (Câmara, 2016). Como exemplos de *fringe benefits* mais comuns, o autor destaca: os planos de automóveis, as despesas de representação, as viagens e os seguros de vida capitalizáveis. Câmara *et al.* (2016) acrescentam a este conjunto o telemóvel da empresa.

Rego *et al.* (2023), por sua vez, apresentam uma visão distinta, considerando que a componente dos benefícios é composta exclusivamente pelos *fringe benefits*, concedidos sob formas não-remuneratórias, enquanto os restantes elementos são incorporados nas retribuições fixas, que incluem o salário mensal, os subsídios de Natal e de férias, a isenção de horário de

trabalho, entre outros benefícios atribuídos de forma fixa, como anteriormente mencionado. Os autores acrescentam ainda que, alguns benefícios são uniformemente disponibilizados a todos os colaboradores (ex.: seguros de saúde e *health clubs*), enquanto outros tendem a ser superiores à medida que se cresce na organização. Como exemplos de benefícios, os autores referem: a disponibilização de viatura da empresa; o pagamento de despesas com combustível e manutenção da viatura; seguros automóvel; planos médicos; seguros de vida; planos de pensões; cartões de crédito; *health clubs*; atividades culturais e desportivas; pagamento de quotas em clubes e associações; apoios para formação/educação; entre outros benefícios.

Malhotra *et al*. (2007) acrescentam que os *fringe benefits* representam uma parte importante das práticas de recursos humanos utilizadas pelas organizações para manter uma força de trabalho satisfeita e comprometida.

Um obstáculo associado aos benefícios é a sua inflexibilidade, isto é, ao serem concebidos e regulamentados para satisfazer uma necessidade específica, só são adequáveis e interessantes para quem possui essa necessidade; caso contrário, não são relevantes, tal como acontece com o subsídio de creche ou abono de família (Câmara, 2016). De acordo com o autor, este problema tem vindo a ser ultrapassado através dos planos de benefícios flexíveis (*flex benefits*), que oferecem aos colaboradores a possibilidade de selecionar, a partir de um conjunto disponibilizado pela empresa, os benefícios que melhor se adequam às suas preferências e necessidades pessoais. No mesmo sentido, Armstrong e Taylor (2023) e Lawler (1982) salientam que, os planos de benefícios flexíveis permitem aos colaboradores selecionar, dentro de determinados limites, o tipo ou a escala de benefícios oferecidos pela organização que mais vão ao encontro dos seus interesses. Este sistema tem sido adotado por um elevado número de empresas, tanto nos Estados Unidos quanto na Europa, uma vez que com o mesmo investimento anual, possibilita adaptar os benefícios às necessidades específicas de cada colaborador, elevando assim a perceção do seu valor (Câmara, 2016).

iv. Símbolos de estatuto

Os símbolos de estatuto, de acordo com Sousa *et al*. (2025), têm a finalidade de diferenciar os cargos de gestão e liderança de uma organização. Estes representam sinais exteriores da importância atribuída pelas empresas aos seus gestores seniores, contribuindo para aumentar a sua autoestima e fortalecer o seu sentimento de autorrealização (Câmara, 2016). No entanto,

também evidenciam a distância hierárquica em relação aos restantes membros da organização, tornando-os menos compatíveis com culturas igualitárias ou participativas (Câmara *et al.*, 2016).

Câmara (2016) apresenta alguns exemplos de símbolos de estatuto, entre os quais se destacam o tamanho e a localização do gabinete de trabalho, o lugar de estacionamento reservado, o carro de serviço de gama superior, a disponibilização de um motorista particular e/ou assistente pessoal, entre outros.

Importa salientar que a fronteira entre os *fringe benefits* e os símbolos de estatuto é, muitas vezes, ténue. A título de exemplo, quando a empresa atribui um carro para uso total, é considerado um *fringe benefit*, no entanto, quando se trata de um carro de gama superior acompanhado de motorista, já estamos evidentemente perante um símbolo de estatuto (Câmara, 2016).

2.1.2. Objetivos do sistema de recompensas

Segundo Câmara (2016, p. 90), o primeiro objetivo do sistema de recompensas é o de "atrair, reter e motivar empregados de elevado potencial". No mesmo sentido, Câmara *et al.* (2016), Sousa *et al.* (2025), Došenović (2016) e Bustamam *et al.* (2014) defendem que um dos principais objetivos do sistema de recompensas é, precisamente, atrair, reter e motivar os melhores colaboradores. Lawler (1982) acrescenta que, de uma forma geral, as organizações que oferecem melhores recompensas conseguem atrair e reter um maior número de profissionais. Assim, a capacidade de atrair colaboradores com boas qualificações depende da existência de um sistema de recompensas adequado (Došenović, 2016).

Embora não seja o único fator que contribui para este objetivo, o sistema de recompensas exerce uma influência significativa nas decisões dos profissionais, especialmente no que diz respeito às recompensas intrínsecas que, muitas vezes, passam despercebidas a quem observa a organização de fora (Câmara *et al.*, 2016). Os autores argumentam que o que realmente diferencia uma empresa em termos de atratividade para os melhores profissionais são as recompensas intrínsecas que, como previamente mencionado, decorrem da própria natureza do trabalho e do contexto organizacional em que é realizado. Em última análise, os indivíduos tendem a preferir empregos que, para além de uma remuneração justa, ofereçam também oportunidades de desenvolvimento e realização pessoal e profissional (Câmara *et al.*, 2016).

O segundo objetivo, de acordo com Câmara (2016, p. 91), é o de "apoiar e reforçar a Cultura da Empresa e o modelo estrutural dela emergente". Conforme refere Lawler (1982), o sistema de recompensas é capaz de moldar a cultura ou o clima organizacional de uma empresa. Segundo o autor, a maneira como é planeado, implementado e gerido, pode influenciar o tipo de cultura existente, determinando, por exemplo, se ela se caracteriza como empreendedora, inovadora ou participativa. Além disso, Lawler refere ainda que o sistema de recompensas pode reforçar e definir a estrutura organizacional que, de acordo com Câmara (2016), emerge do tipo de cultura que a organização tenciona implementar. Assim, quando a empresa define os comportamentos e atitudes desejados e os associa a incentivos, o sistema de recompensas contribui diretamente para reforçar a estrutura que ela deseja promover (Câmara, 2016).

Da mesma forma, Sousa *et al.* (2025) referem que as recompensas podem servir como instrumento para valorizar as competências que a empresa considera mais relevantes, contribuindo assim para o fortalecimento da sua cultura organizacional. A título de exemplo, se as recompensas oferecidas por uma empresa valorizarem mais a inovação e a criatividade, a sua cultura organizacional será orientada para a inovação.

O terceiro e último objetivo identificado por Câmara (2016, p. 92) é o de "atingir os objetivos anteriores ao custo mais baixo possível". Conforme Lawler (1982) indica, os sistemas de recompensas têm um peso significativo nos gastos da organização, podendo representar mais de 50% dos seus custos operacionais. Valorizar os colaboradores como ativos estratégicos e, ao mesmo tempo, controlar/reduzir os custos operacionais, torna o desenho dos sistemas de recompensas desafiante (Câmara, 2016). Assim, é fundamental que o seu desenho estratégico considere qual deve ser o nível desses custos e como estes irão variar em função da capacidade financeira da organização (Lawler, 1982). O ponto central desta questão é determinar previamente que vantagens a empresa deseja obter com o sistema de recompensas. A partir dessa definição, torna-se possível analisar que instrumentos são mais eficazes para alcançar esses resultados e qual o custo associado a cada um deles (Câmara, 2016).

2.2. Satisfação no trabalho e o sistema de recompensas

2.2.1. Conceito de satisfação no trabalho

A satisfação dos trabalhadores é um elemento central para o sucesso das organizações. Contudo, apesar desta realidade, muitas empresas continuam a subestimar a sua importância (Quedas, 2011, citado em Cunha *et al.*, 2016; Memon *et al.*, 2023).

No contexto norte-americano, o estudo da satisfação no trabalho ganhou relevância em meados da década de 1930, sendo geralmente apontada como marco inicial a obra *Job Satisfaction*, de Robert Hoppock (1935) (Spector, 2022). Conforme destaca Spector, nesse trabalho Hoppock descreve detalhadamente o delineamento empírico seguido e propõe um instrumento de mensuração que se viria a tornar referência em estudos posteriores. O autor defendia, ainda, que a satisfação no trabalho resulta da combinação de fatores psicológicos, fisiológicos e ambientais que levam as pessoas a concluírem que se sentem felizes com o seu trabalho (Alkandi *et al.*, 2023).

Embora Hoppock tenha desempenhado um papel relevante no despertar do interesse pela satisfação no trabalho, a ideia subjacente a este conceito já se encontrava presente na literatura. Com efeito, Edward Thorndike, em 1917, realizou experiências laboratoriais nos quais os participantes eram convidados a executar uma tarefa monótona durante um determinado período, sendo posteriormente avaliadas as suas reações (Spector, 2022).

À semelhança da motivação, a satisfação assume igualmente um papel importante na gestão do comportamento organizacional, sendo impossível ter satisfação na vida se não houver satisfação com o trabalho (Cunha *et al.*, 2016).

De um modo geral, a satisfação no trabalho é avaliada como uma atitude, traduzindo as avaliações que os indivíduos fazem do seu trabalho ao longo de uma escala que vai de avaliações positivas a negativas (Spector, 2022). Trata-se de um conceito amplo que não pode ser reduzido a uma única definição (Riyanto *et al.*, 2021). Entre as definições mais conhecidas está a de Locke (1976, p. 10), que a descreve como "um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho" (Cunha *et al.*, 2016).

Já George e Jones (1999, citados em Cunha *et al.*, 2016), definem a satisfação no trabalho como

> O conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho, podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspetos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento. (p. 148)

No mesmo sentido, Spector (2022) descreve a satisfação no trabalho como a forma como os indivíduos se sentem em relação ao seu trabalho e aos diversos aspetos que o compõem, representando o grau em que gostam (satisfação) ou não gostam (insatisfação) do mesmo.

De forma complementar, Robbins e Judge (2013, p. 79) definem-na como "um sentimento positivo em relação ao trabalho, resultante da avaliação das suas características", salientando que o trabalho vai muito além das tarefas quotidianas, envolvendo a interação com colegas e chefias, o cumprimento de regras e políticas organizacionais, a necessidade de atingir determinados padrões de desempenho e a adaptação a condições de trabalho nem sempre ideais. Deste modo, a perceção de um colaborador em relação à sua satisfação com o trabalho resulta da combinação de diversos elementos distintos.

No que diz respeito à avaliação da satisfação no trabalho, esta pode ser analisada de forma global ou como um conjunto de atitudes relativas a diferentes facetas do trabalho. A abordagem global permite avaliar a atitude geral do indivíduo face ao seu trabalho, enquanto a abordagem por facetas possibilita a análise do nível de satisfação relativamente a aspetos específicos, revelando-se particularmente útil para as organizações que pretendem identificar áreas de insatisfação passíveis de melhoria (Spector, 2022).

2.2.2. Determinantes e causas da satisfação no trabalho

De acordo com Cunha *et al.* (2016), a análise da satisfação pode ser estruturada em três modelos de investigação: os modelos centrados no indivíduo, os modelos centrados nas situações e os modelos centrados nas interações.

Os modelos centrados no indivíduo procuram identificar os fatores disposicionais que mais influenciam a satisfação. Estes modelos analisam de que forma diferenças individuais – como o *locus* de controlo, o afeto positivo ou negativo ou a necessidade de crescimento psicológico – e variáveis demográficas – como a idade, o género e o nível de escolaridade – influenciam "naturalmente" o nível de satisfação com o trabalho (Cunha *et al.*, 2016). Por exemplo, indivíduos com maior autoconfiança tendem a envolver-se mais nas suas tarefas, alcançar resultados superiores e a apresentar um desempenho mais elevado, efeitos que contribuem diretamente para o aumento da sua satisfação (Cunha *et al.*, 2016).

Os modelos centrados nas situações defendem que são as características do contexto que mais influenciam a satisfação percebida. Estes modelos procuram identificar, por sua vez, quais os elementos situacionais que se relacionam de forma mais direta com os níveis de satisfação experienciados. Diversos fatores têm sido apontados como possíveis influenciadores da satisfação, mas três surgem como particularmente relevantes: o clima organizacional, as características da função e a informação social (Cunha *et al.*, 2016).

Segundo os mesmos autores, esta visão defende que a forma como cada pessoa avalia o seu trabalho é construída socialmente. Assim, a satisfação não resulta apenas das perceções individuais, mas emerge também de outros aspetos organizacionais, nomeadamente os colegas.

Por último, os modelos interacionais focam-se na forma como a satisfação ou insatisfação deriva do grau de ajustamento ou desajustamento entre as características individuais e as situações em que os indivíduos se inserem (Cunha *et al.*, 2016).

Da mesma forma, de Villiers e Mienie (2025) defendem que a satisfação no trabalho é influenciada tanto por fatores disposicionais, como a personalidade, a autoconfiança e o desejo de desenvolvimento, quanto por fatores situacionais, como as condições de trabalho, o reconhecimento, a segurança no emprego e as relações com os colegas.

Cunha *et al.* (2016) e de Villiers e Mienie (2025) acrescentam que, a satisfação com o trabalho deve ser vista como a reação dos indivíduos a um conjunto de fatores que eles percecionam como mais ou menos alinhados com as suas expetativas em relação ao trabalho. Assim, segundo Cunha *et al.* (2016) e Alkandi *et al.* (2023), as causas da satisfação podem ser pessoais ou organizacionais. As causas pessoais dividem-se nos fatores demográficos e nas diferenças

individuais já analisadas, enquanto as causas organizacionais incluem aspetos como o salário, o trabalho em si, as perspetivas de carreira, o estilo de chefia, os colegas e as condições físicas.

Deste modo, torna-se evidente que diversos elementos do sistema de recompensas anteriormente abordados exercem influência sobre a satisfação no trabalho, conduzindo ao tópico seguinte onde será analisada a relação entre ambos.

2.2.3. Relação entre a satisfação no trabalho e o sistema de recompensas

Conforme mencionado anteriormente, a satisfação no trabalho diz respeito às emoções positivas que decorrem da avaliação que os colaboradores fazem da sua situação de trabalho, sendo considerada um fator crucial para o sucesso organizacional (Marleyna *et al.*, 2022). De acordo com Dunmade e Jayeola (2022), o sucesso organizacional depende da disposição dos colaboradores em utilizar a sua criatividade, competências e conhecimento a favor da organização, cabendo a esta a responsabilidade de fomentar tal comportamento. Neste enquadramento, tanto a investigação como a prática profissional em recursos humanos identificam a satisfação dos colaboradores como um objetivo crucial, dada a sua influência no compromisso e noutras atitudes comportamentais positivas face à organização (Brown *et al.*, 2011 citados em Vieira *et al.*, 2023). Por conseguinte, os sistemas de recompensas são frequentemente utilizados pelas empresas como uma ferramenta estratégica de gestão, capaz de contribuir para a eficácia organizacional ao influenciar o comportamento dos colaboradores, estimular a motivação e promover a satisfação profissional (Bustamam *et al.*, 2014; Marleyna *et al.*, 2022). Em consonância com esta perspetiva, Nisar *et al.* (2016) defendem que a atribuição de recompensas aos colaboradores pode aumentar o nível de satisfação no trabalho e, consequentemente, contribuir para a melhoria do clima organizacional. Contudo, muitas organizações têm dificuldades em identificar os tipos de recompensas mais adequados para aumentar a satisfação no trabalho (Bustamam *et al.*, 2014). De forma complementar, Sudhakar e Rao (2023) reforçam esta ideia ao sublinharem que alcançar a satisfação dos colaboradores através de recompensas não é tarefa fácil, sendo fundamental que os gestores compreendam as necessidades, expetativas e motivações dos trabalhadores, garantindo que as recompensas oferecidas contribuam efetivamente para a sua satisfação.

A relação entre a motivação dos colaboradores e a satisfação no trabalho tem vindo a ser alvo de investigação (Stringer *et al.*, 2011). De acordo com os autores, diversos estudos defendem que estes dois conceitos devem ser estudados de forma distinta, de modo a facilitar a identificação dos fatores que os influenciam e permitir uma compreensão mais clara dos seus determinantes. Contudo, várias abordagens teóricas da motivação têm sido utilizadas para compreender a satisfação no trabalho (de Villiers & Mienie, 2025; Vieira *et al.*, 2023), destacando-se, entre elas, a teoria dos dois fatores de Herzberg (1968) e a hierarquia das necessidades de Maslow (1954) (Câmara, 2016; Câmara *et al.*, 2016; de Villiers & Mienie, 2025).

A teoria dos dois fatores de Herzberg é influenciada pela teoria das necessidades de Maslow e assenta na premissa de que os fatores que provocam satisfação no trabalho não são os mesmos que provocam insatisfação no trabalho (Sousa *et al.*, 2025). Conforme refere Herzberg, o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas a falta de satisfação; da mesma forma que, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas a falta de insatisfação (Câmara, 2016).

Herzberg identificou, na sua teoria, dois tipos de fatores: os fatores motivacionais, associados ao próprio conteúdo do trabalho, como a necessidade de realização, o interesse pelas tarefas, a responsabilidade e as oportunidades de progressão, sendo estes os que efetivamente contribuem para a satisfação no trabalho; e os fatores de higiene, associados ao contexto do trabalho, como o salário e as condições em que o trabalho é realizado. De acordo com Herzberg, os fatores de higiene, por si só, não geram motivação nem satisfação, limitando-se a evitar que o trabalhador se sinta insatisfeito (Armstrong & Taylor, 2023).

Câmara *et al.* (2016) articulam estas duas teorias com a distinção do tipo de recompensas (intrínsecas e extrínsecas), afirmando que existe um elevado grau de identidade entre as recompensas intrínsecas, os fatores motivacionais identificados por Herzberg e as necessidades de autoestima e autorrealização descritas por Maslow. Os autores referem que esta articulação é particularmente relevante por permitir verificar que as recompensas extrínsecas são necessárias, mas não suficientes, sublinhando igualmente a importância de personalizar o sistema de recompensas em função das necessidades dos diferentes grupos dentro da organização.

Significa isto que, gerir corretamente os salários, incentivos, benefícios e símbolos de estatuto ajuda a eliminar fatores de insatisfação, mas não gera, por si só, satisfação (Câmara *et al.*, 2016). Sendo o salário um fator higiénico, a sua ausência ou inadequação pode contribuir para a

insatisfação no trabalho, mas o contrário não garante um aumento da satisfação (Peluso *et al.*, 2017).

No entanto, conforme mencionado anteriormente por Cunha *et al.* (2016), o salário é um fator relevante para a satisfação no trabalho. Apesar disso, os autores indicam que uma meta-análise conduzida por Judge *et al.* (2010) sobre a relação entre o salário e a satisfação revelou que, de uma forma geral, esta relação é relativamente modesta. Uma explicação possível é que as pessoas experienciam um elevado nível de satisfação por um curto período de tempo, mas rapidamente se habituam à nova situação (Cunha *et al.*, 2016).

De acordo com Câmara *et al.* (2016), a satisfação e a motivação dos colaboradores aumentam quando lhes são disponibilizadas recompensas intrínsecas.

Wang *et al.* (2018) referem ainda que, durante o processo de procura de emprego, as pessoas não conseguem percecionar as recompensas intrínsecas associadas a uma função, tendendo a valorizar sobretudo fatores como o salário, prémios e outras recompensas extrínsecas. No entanto, após a integração na organização, as recompensas intrínsecas passam a ter um papel mais relevante.

De forma consistente com esta perspetiva, Dilani e Pandey (2022) afirmam que, vários estudos mostram que as recompensas extrínsecas, por si só, não são suficientes para motivar os colaboradores, não podendo ser consideradas o fator com maior impacto na sua satisfação e motivação.

Chi *et al.* (2023), por sua vez, afirmam que os gestores devem identificar que tipo de recompensas os colaboradores mais valorizam. Segundo os autores, como podem existir diferenças entre departamentos, funções e indivíduos dentro uma mesma empresa, é fundamental selecionar as recompensas apropriadas para cada departamento, posição e colaborador. Além disso, os autores acrescentam que devem ser realizados inquéritos de satisfação regularmente para compreender as necessidades e expetativas dos colaboradores.

Na mesma linha de pensamento, Li *et al.* (2023) afirmam que, segundo a teoria das necessidades de Maslow, o nível e a natureza das necessidades individuais variam de pessoa para pessoa, o que implica que o valor atribuído a determinados tipos de recompensas pode também diferir. De acordo com os autores, estudos anteriores mostram que características como género, idade, estado civil, existência de filhos e posição hierárquica influenciam de forma significativa a

importância dada às diferentes componentes do sistema de recompensas. A título de exemplo, funcionários que ocupam postos considerados estáveis valorizam sobretudo recompensas intrínsecas, enquanto aqueles em posições mais precárias dão mais importância às recompensas extrínsecas.

Em suma, Akafo e Boateng (2015) defendem que a satisfação de cada colaborador com as recompensas depende do alinhamento entre aquilo que espera da organização e aquilo que realmente recebe. Segundo os autores, os sentimentos de satisfação ou insatisfação emergem quando os colaboradores comparam os seus contributos com o conjunto de recompensas intrínsecas e extrínsecas oferecidas pela organização. Além disso, os autores acrescentam que vários estudos defendem que a satisfação dos colaboradores resulta de uma combinação de recompensas e não de um único tipo de recompensa. Para alcançar níveis elevados de satisfação nenhum dos dois tipos de recompensa pode substituir o outro. Assim, colaboradores bem remunerados, mas sujeitos a ambientes de trabalho pouco estimulantes, repetitivos ou desprovidos de reconhecimento, tenderão a abandonar a organização devido à falta de recompensas intrínsecas; do mesmo modo, colaboradores que recebam reconhecimento e desempenhem funções interessantes e realizadas em boas condições acabam por sentir insatisfação quando as recompensas extrínsecas falham.

3. A Organização

Esta secção é dedicada à caracterização da empresa onde foi desenvolvido o presente projeto de estágio. Na primeira subsecção, apresenta-se de forma sucinta o Grupo Bosch. Segue-se uma apresentação da unidade de Braga, na qual se abordam as suas áreas de atividade, uma breve contextualização histórica, bem como as principais recompensas praticadas nesta unidade. Por fim, na última subsecção, descreve-se detalhadamente o departamento onde decorreu o estágio.

3.1. O Grupo Bosch

O Grupo Bosch é um dos principais fornecedores mundiais de tecnologia e serviços. Em 2024, contava com cerca de 417 900 colaboradores em todo o mundo e registou um volume de negócios de 90,3 mil milhões de euros. A sua atividade está organizada em quatro grandes áreas: Mobilidade, Tecnologia Industrial, Bens de Consumo e Energia e Tecnologia de Edifícios.[1]

A Bosch recorre à sua reconhecida experiência em tecnologia de sensores, *software* e serviços para disponibilizar soluções integradas e multidisciplinares a partir de uma única fonte. Paralelamente, aplica competências nas áreas da conectividade e da inteligência artificial no desenvolvimento e fabrico de produtos sustentáveis e centrados no utilizador. Através do lema "*Invented for life*", a Bosch procura contribuir para a melhoria da qualidade de vida e para a preservação dos recursos naturais.

O Grupo é composto pela Robert Bosch GmbH (empresa-mãe) e por cerca de 490 empresas subsidiárias e regionais, distribuídas por mais de 60 países. Considerando igualmente os parceiros de vendas e de assistência técnica, a rede global de produção, engenharia e comercialização da Bosch abrange praticamente todos os países do mundo. A capacidade inovadora constitui um fator central para o desenvolvimento contínuo da empresa. A Bosch emprega cerca de 86 800 colaboradores em atividades de investigação e desenvolvimento em 136 localizações a nível mundial, dos quais aproximadamente 48 000 são engenheiros de *software*.

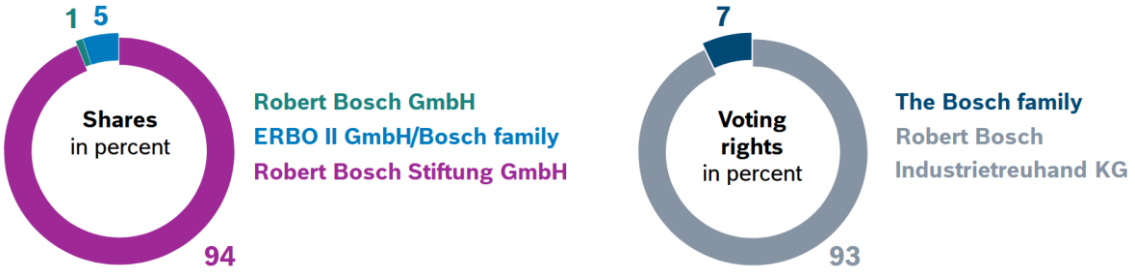
[1] Informação adaptada de Bosch – Annual report 2024 (documento interno).

A empresa foi fundada em Estugarda, em 1886, por Robert Bosch (1861-1942), sob a designação de "Oficina de Mecânica de Precisão e Engenharia Elétrica". Os primeiros anos foram marcados por altos e baixos, e só a partir de meados da década de 1890 é que o crescimento se tornou rápido e imparável.

A Robert Bosch Stiftung GmbH é a acionista maioritária da Robert Bosch GmbH desde 1964. Apesar de deter aproximadamente 94% do capital social, esta sociedade por quotas com fins caritativos não exerce qualquer influência sobre a orientação estratégica ou empresarial do Grupo Bosch. Cerca de 5% do capital social é detido pela ERBO II GmbH, uma entidade sem fins lucrativos criada pelos descendentes do fundador, e cerca de 1% pela própria Robert Bosch GmbH. Relativamente aos direitos de voto, cerca de 93% são detidos pela Robert Bosch Industrietreuhand KG, e os restantes 7% são detidos pelos descendentes do fundador, conforme representado na figura 1.

Figura 1

Capital Social e Direitos de Voto Robert Bosch GmbH



Nota. Retirado de The Bosch Group Corporate presentation.

3.2. A Bosch em Braga

A unidade da Bosch em Braga faz parte da divisão *Mobility Eletronics* e é a maior do Grupo em Portugal. Dedica-se ao desenvolvimento e à produção de soluções de multimédia e sensores para automóveis e reúne igualmente equipas de outras divisões da área da mobilidade, como a *Cross-Domain Computing Solutions*, *Vehicle Motion*, *Professional Systems*, ETAS e a *Mobility Aftermarket*. Na Bosch em Braga existem ainda várias áreas de serviços centrais do Grupo, incluindo a Bosch Digital (BD) e a *Global Services* (GS), disponibilizando serviços globais em industrialização, compras, recursos humanos, etc. (Bosch, 2025).

A maioria dos produtos fabricados nesta unidade é fornecida a clientes europeus. A empresa exporta quase toda a sua produção, sendo uma das principais empresas exportadoras de Portugal. Através de parcerias com entidades nacionais e internacionais, a Bosch Braga afirma-se como um importante centro de inovação e de desenvolvimento para a região e para o país (Bosch, 2025).

Atualmente, mais de 550 engenheiros em I&D (investigação e desenvolvimento) desenvolvem, a partir de Braga, soluções que contribuem para uma mobilidade mais segura e confortável em todo o mundo. Esta unidade, que conta com mais de 3 500 colaboradores, é também uma das maiores responsáveis pelos resultados alcançados pela Bosch em Portugal (Bosch, 2025).

A história da unidade da Bosch em Braga teve início em 1990, com a abertura da fábrica da Blaupunkt. Nessa altura, a unidade dedicava-se à produção de autorrádios, assumindo um papel importante para a região e para o país. Com as mudanças e novas exigências do setor automóvel, a marca foi vendida em 2009, dando início a um processo de reorganização da unidade, que passou a denominar-se Bosch Car Multimedia Portugal, S.A. Esta nova fase ficou marcada pelo foco no desenvolvimento e fabrico de sistemas de *infotainment*, instrumentação e sensores de segurança para a indústria automóvel (Bosch, 2025).

Em 2019 e 2023, a área da produção registou um crescimento significativo, incorporando novos produtos de *infotainment*. Esta expansão demonstra o compromisso contínuo da Bosch com a inovação e a diversificação do seu portfólio (Bosch, 2025).

3.2.1. O sistema de recompensas praticado pela Bosch em Braga

Tendo em conta a distinção dos tipos de recompensas anteriormente apresentada, a unidade da Bosch em Braga oferece um conjunto de recompensas tanto intrínsecas quanto extrínsecas, procurando valorizar não só o desempenho e os resultados alcançados pelos colaboradores, mas também o seu bem-estar e desenvolvimento pessoal e profissional. A gestão do sistema de recompensas da Bosch em Braga é assegurada pelo departamento de Recursos Humanos (HRL), à qual compete a definição, implementação e acompanhamento das políticas e práticas de recompensas da organização.[2]

[2] Informação recolhida junto do departamento de Recursos Humanos (HRL) da Bosch Braga.

No que diz respeito às recompensas intrínsecas, a empresa atribui o prémio Jubileu, que reconhece os colaboradores com 25 e 40 anos de serviço. Aos colaboradores que completam 25 anos de senioridade é atribuído um prémio equivalente a um salário mensal (sem diuturnidades) e um dia de licença (a gozar no ano civil em que completa os 25 anos). Para os 40 anos de senioridade, o colaborador receberá um prémio equivalente a dois salários mensais (sem diuturnidades) e um dia de licença (a gozar no ano civil em que completa os 40 anos). Tal como previamente referido por Armstrong e Taylor (2023), apesar de na maioria dos casos as formas de reconhecimento não serem de natureza financeira, algumas organizações optam por oferecer prémios em dinheiro, como é o caso do prémio Jubileu.

Ainda no âmbito das recompensas intrínsecas, os colaboradores beneficiam de um horário de trabalho flexível, sendo incentivados a promover o equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal, bem como da possibilidade de *mobile office* e de um ambiente de trabalho descontraído. A Bosch aposta igualmente no desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, através da promoção de formação contínua alinhada com os objetivos e necessidades individuais, e da integração num ambiente multinacional e diverso que oferece a possibilidade de fazer carreira internacional. Adicionalmente, os colaboradores dispõem de possibilidades de progressão de carreira, tanto a nível vertical como horizontal.

Quanto às recompensas extrínsecas, os colaboradores da Bosch em Braga auferem um salário-base, sendo a retribuição definida essencialmente em função dos requisitos do posto de trabalho, de acordo com a respetiva classificação funcional.

Com o intuito de recompensar o desempenho individual dos colaboradores, a empresa dispõe de um processo de aumento salarial, enquadrado pelos métodos de *Target Compensation Level* (TCL) e *Annual Salary Review* (ASR), que decorrem anualmente, geralmente nos meses de março e abril. O processo de TCL consiste numa avaliação anual realizada pela chefia funcional, na qual são considerados o nível de desempenho do colaborador, a dimensão e complexidade das tarefas desempenhadas e o valor de mercado da função, permitindo definir um nível salarial de referência ajustado ao mercado. Com base na informação resultante do TCL e tendo em conta o orçamento disponível para aumentos salariais, é realizado o processo de ASR, no qual é decidido, de forma individual, se o colaborador terá ou não um aumento salarial e qual o respetivo valor.

Para além disso, a Bosch atribui um prémio anual, designado por CPrP (*Company Performance-related Pay*), que pretende reconhecer os colaboradores pelo seu contributo para o

resultado dos objetivos da empresa. O cálculo deste prémio tem por base os resultados financeiros da Robert Bosch (RB), da divisão da Bosch (GB) e da Bosch *Business Sector Mobility* (BBM), sendo que para as divisões que não fazem parte da BBM, o cálculo será feito apenas com base na RB e na GB, conforme representado na tabela 2.

Tabela 2

Fatores Para o Cálculo do CPrP

	Peso	Definidos por
Resultados financeiros RB	50%	Robert Bosch
Resultados financeiros GB*	25%	Divisão
Resultados financeiros BBM (quando aplicável)	25%	BBM

*50% da GB quando não aplicável BBM

Nota. Adaptado de documento interno.

Para além destas recompensas, a Bosch investe de forma significativa em benefícios sociais, enquanto componentes extrínsecas do sistema de recompensas. Neste âmbito, destaca-se o programa BeFit, cujo principal objetivo é promover a saúde e o bem-estar dos colaboradores da empresa, partindo da convicção de que investir no bem-estar das pessoas é investir no futuro da organização. Este programa inclui um conjunto abrangente de serviços, tais como: serviço de psicologia disponível para todos os colaboradores durante o horário de trabalho, incluindo turnos noturnos e fins-de-semana; serviço de fisioterapia; gabinete médico com enfermagem, medicina curativa, medicina do trabalho e recolha de análises clínicas; complementarmente, existe um gabinete de serviço social que atua em articulação com o gabinete médico e o serviço de psicologia, com o propósito de eliminar situações difíceis que as pessoas têm nas suas dimensões individuais, familiares, grupais e comunitárias e que afetam o seu funcionamento social; são ainda promovidas sessões de *mindfulness*, massagens rápidas e um grupo de pilates, bem como várias atividades focadas no bem-estar, prevenção e qualidade de vida dos colaboradores como a quinzena da saúde e *health trainings/workshops*; o programa abrange ainda o guia de maternidade e parentalidade (BeBack, BeParent) que inclui um kit de nascimento, canto da amamentação, lugar no parque de estacionamento mais próximo da portaria, entre outras vantagens. Complementarmente, a empresa disponibiliza um seguro de saúde extensível ao agregado familiar (cônjuge e filhos).

A empresa fornece igualmente o programa Bosch Cares, que consiste num plano de benefícios flexíveis no qual, anualmente, é atribuída uma bolsa de apoio financeiro aos colaboradores, que

têm ainda a possibilidade de alocar uma percentagem do seu potencial prémio anual (CPrP) de acordo com a sua preferência. Este plano é constituído por um conjunto de serviços, tais como: creche, permitindo suportar as despesas com berçários, creches, infantários ou jardins de infância e lactários dos dependentes dos colaboradores (dos 0 aos 6 anos de idade); educação, apoiando as despesas de formação dos colaboradores, dos seus cônjuges e dos seus filhos (com idades a partir dos 7 anos); plano poupança reforma (PPR), que permite complementar os tradicionais esquemas de reforma e fazer face a despesas que ocorram em situações de necessidade; internet profissional NOS e Vodafone, que permite financiar os custos com a internet fixa em casa; tecnologia e material de escritório, que permite adquirir equipamentos tecnológicos através do site da Worten, com a possibilidade de selecionar a marca, o modelo, e o fornecedor da preferência de cada colaborador, com o IVA suportado pela Bosch; entre outros. Em caso de não submissão de escolhas, o valor disponível, no final do ano, será transferido para Seguro Vida Capitalização.

Os colaboradores têm ainda acesso ao Clube de Vantagens Bosch, um programa que lhes permite usufruir de ofertas e descontos em centenas de lojas online, mediante registo na plataforma, onde estão disponíveis lojas de diversas categorias como casa, tecnologia, animais, viagens e lazer, beleza e desporto, educação e formação, saúde e bem-estar, seguros, mobilidade e serviços, entre outros. Nas instalações da Bosch Car Multimedia Portugal, S.A., funciona também a Loja Bosch, que ao abrigo de parcerias, oferece preços mais vantajosos que os do mercado na compra de produtos comercializados pela Bosch e de outras marcas. Além disso, é disponibilizado um serviço de farmácia, no qual os colaboradores beneficiam de descontos em medicação e produtos de cosmética.

Por fim, são asseguradas refeições gratuitas na cantina com seis pratos à escolha. Adicionalmente, os colaboradores residentes na zona do Porto têm à sua disposição, gratuitamente, duas rotas de autocarro com ligação direta às três localizações da Bosch em Braga - Lomar, Sequeira e Lamações. Durante o verão, são promovidas atividades para os filhos dos colaboradores com idades entre os seis e os doze anos, bem como estágios para os filhos que frequentem o 12º ano de escolaridade. Em dezembro, é atribuído o cabaz de Natal, e oferecidas prendas aos filhos dos colaboradores até aos dez anos de idade.

Importa ainda referir que o sistema de recompensas adotado pela Bosch em Braga é transversal a todos os departamentos, não se verificando diferenças significativas na sua aplicação em função da área funcional. A única exceção diz respeito aos trabalhadores da fábrica, cujas

funções, pela sua natureza operacional e pela necessidade de assegurar a continuidade dos processos produtivos, não permitem a adoção de horário de trabalho flexível.

3.3. *Vehicle Motion* (VM)

O departamento de *Vehicle Motion* (VM), em Braga, constitui o objeto de estudo do presente projeto e corresponde ao departamento onde foi realizado o estágio.

Este departamento é constituído por uma equipa de engenheiros altamente qualificados, dedicada a moldar o futuro da segurança automóvel. A sua especialização centra-se no *design* e desenvolvimento de sistemas essenciais para a segurança, incluindo sistemas de travagem (*braking systems*), sistemas de segurança para ocupantes (*occupant safety systems*) e sensores (*sensors*).[3]

Ao combinar *hardware*, *software* e desenvolvimento mecânico com rigorosos processos de teste, VM garante a entrega de soluções inovadoras e de elevada qualidade. O forte compromisso do departamento com a excelência permite ultrapassar continuamente os limites da segurança e do desempenho, contribuindo para uma condução mais segura e fiável.

Enquanto parte de uma rede global, VM beneficia da partilha de conhecimento e da colaboração com parceiros internacionais, o que possibilita o desenvolvimento de tecnologias de ponta que contribuem para definir o futuro da mobilidade automóvel. O objetivo do departamento é, assim, contribuir para um futuro com uma mobilidade cada vez mais segura.

A VM *mission statement* (figura 2) é constituída pelo "Porquê?" (o seu propósito), definido como "*Vehicle Motion – Safe & Exciting*"; pelo "Como?" (os seus princípios culturais), que inclui a responsabilidade e autonomia, a confiança, a paixão, o espírito de equipa, a diversão e entusiasmo e a transparência; e pelo "O quê?" (a sua ambição), que consiste em liderar o mercado de chassis através de soluções integradas de *hardware*, *software* e serviços, apoiadas por uma equipa global forte, composta por profissionais qualificados e altamente motivados, em todas as funções e áreas de produto.

[3] Informação adaptada de Bosch GlobalNet (página interna da empresa).

Figura 2

VM Mission Statement



Nota. Retirado de Bosch Connect (página interna da empresa).

Quanto à designação do departamento - *Vehicle Motion* -, esta foi escolhida de forma propositada, uma vez que o seu principal foco incide sobre os sistemas de travagem e direção, sendo que os sensores e *airbags* também são acionados por alterações no movimento. Estes sistemas são elementos essenciais e fundamentais de qualquer movimento do veículo e continuarão a ser uma parte importante da mobilidade, independentemente da evolução tecnológica.

O departamento encontra-se dividido em seis secções funcionais, totalizando 80 colaboradores. Para além das equipas técnicas que integram as secções, o departamento inclui ainda duas funções de natureza transversal – a *manager* do departamento e a sua assistente – que não se encontram alocadas a nenhuma secção específica, mas que são contabilizadas no total de colaboradores. As seis secções que compõem o departamento são: VM/ESE1-CB-Brg (*Brakes*); VM-OSS/ESS1-Brg (*Airbag*); VM-VDS/ENG1-Brg (*Sensor Mechanics*); VM-VDS/ENG2-Brg (*Sensor Hardware* & *Project Management*); VM-VDS/ENG3-Brg (*Sensor Software*); e VM-VDS/ENG4-Brg (*Sensor Reliability Lab*).

A secção de VM/ESE1-CB-Brg (*Brakes*) é constituída por 19 colaboradores e dedica-se ao desenvolvimento de *software* de aplicação (ASW) e de infraestrutura (ISW) para produtos de travagem.

A secção de OSS/ESS1-Brg (*Airbag*) dispõe de 26 colaboradores e desenvolve *software* de plataforma de baixo nível para a próxima geração de unidades de controlo eletrónico de *airbag* (ECU). Este *software* abrange diferentes domínios, incluindo o ASIC principal (*application specific integrated circuit*), sensores centrais e periféricos, entre outros.

A secção de VM-VDS/ENG1-Brg (*Sensor Mechanics*), composta por 11 colaboradores, está integrada na unidade de negócio *Vehicle Dynamics Sensors* (VDS) e atua na área dos sistemas de direção e travagem, dedicando-se ao desenvolvimento mecânico, simulações indutivas, *Design Failure Mode and Effect Analysis* (D-FMEA) e *Product Owner* para o *Low Pressure Sensor* (LPS).

A secção de VM-VDS/ENG2-Brg (*Sensor Hardware* & *Project Management*), composta igualmente por 11 colaboradores, é responsável por duas áreas: desenvolvimento de soluções eletrónicas para sensores automóveis, tais como o *Steering Angle Sensor* (SAS), o *Angle Position Sensor* (APS), o *Low Pressure Sensor* (LPS), entre outros; e gestão dos novos projetos, gestão de alterações de engenharia e coordenação de atividades de *Ratio Project Planning* (RPP) na divisão VDS dos sensores anteriormente referidos.

Em VM-VDS/ENG3-Brg (*Sensor Software*), a equipa é formada por seis colaboradores e contribui com engenharia de *software* no grupo VDS, para o desenvolvimento do SAS em projetos de clientes e manutenção de plataformas.

Por fim, na secção de VM-VDS/ENG4-Brg (*Sensor Reliability Lab*), a equipa, composta por cinco colaboradores, interpreta especificações de clientes e desenvolve, planeia e executa *Design Verification/ Validation Tests* (DVT) para o departamento.

4. Metodologia

Esta secção apresenta o enquadramento metodológico que sustenta o presente projeto, descrevendo as opções e procedimentos adotados para responder aos objetivos previamente definidos:

1) Identificar o sistema de recompensas existente;
2) Analisar a perceção dos trabalhadores sobre esse sistema, identificando as vantagens e desvantagens percebidas;
3) Identificar o nível de satisfação dos trabalhadores com o seu trabalho;
4) Analisar a associação entre o sistema de recompensas e a satisfação no trabalho;
5) Elaborar recomendações de eventuais melhorias no sistema de recompensas existente.

Inicia-se com o design metodológico onde se descrevem a abordagem, o paradigma filosófico, o tipo de estudo e o horizonte temporal da investigação. De seguida, procede-se à identificação da população-alvo e à explicitação do procedimento de amostragem utilizado. Posteriormente, apresenta-se o método de recolha de dados, bem como as variáveis em estudo e os respetivos instrumentos de medida. Por fim, são explicitadas as questões éticas consideradas ao longo da investigação.

4.1. Design metodológico

O presente estudo adota uma abordagem quantitativa, considerada adequada face aos objetivos de investigação definidos. Os designs de investigação quantitativos examinam relações entre variáveis que são recolhidas de forma padronizada, medidas numericamente e analisadas através de uma variedade de técnicas estatísticas e gráficas (Saunders *et al.*, 2023). Esta abordagem permite avaliar os níveis de satisfação no trabalho dos colaboradores de VM, analisar a sua perceção relativamente ao sistema de recompensas praticado pela organização e identificar associações estatísticas entre estas variáveis, respondendo assim aos objetivos estabelecidos.

Relativamente ao paradigma de investigação, o presente projeto enquadra-se no paradigma pragmático. Este paradigma surgiu da necessidade de direcionar a investigação para a resolução

de problemas práticos no contexto real, sendo que o significado dos fenómenos é construído através da experiência. Nesta perspetiva, o objetivo da investigação pragmática consiste em utilizar a experiência humana como principal fonte de construção do conhecimento e compreensão do mundo, em detrimento da procura de verdades absolutas (Allemang *et al.*, 2022).

De acordo com os autores, o pragmatismo fornece uma abordagem orientada para a ação, onde o investigador procura responder a questões práticas que surgem de situações reais, escolhendo os métodos mais adequados para cada problema. No pragmatismo, considera-se que os problemas sociais são melhor compreendidos por quem os vivencia, o que permite desenvolver questões de investigação com aplicabilidade prática. Este foco na resolução conjunta de problemas e na utilidade do conhecimento produzido torna o pragmatismo particularmente adequado para projetos de investigação aplicada em contexto organizacional, como é o caso do presente projeto.

A estratégia de investigação adotada é o estudo de caso singular, que consiste numa investigação aprofundada de um tópico ou fenómeno no seu contexto real, podendo o "caso" referir-se a uma pessoa, grupo, organização, associação, processo ou evento (Yin, 2018, citado em Saunders *et al.*, 2023). No contexto desta investigação, conforme anteriormente mencionado, o caso corresponde ao departamento de VM da unidade da Bosch em Braga.

Por fim, o horizonte temporal do estudo é transversal, uma vez que a recolha de dados foi realizada num único momento no tempo.

4.2. População-alvo e amostragem

A população-alvo do presente projeto é constituída pela totalidade dos colaboradores do departamento de VM.

Quanto à amostragem, a seleção dos participantes seguiu o método não-probabilístico de conveniência, uma vez que o estudo foi aplicado exclusivamente ao referido departamento. Esta opção metodológica fundamenta-se na acessibilidade à população, no alinhamento com os objetivos da investigação e nas autorizações concedidas pela organização.

No método não-probabilístico de conveniência, os indivíduos são incluídos por estarem facilmente acessíveis ao investigador (Saunders *et al.*, 2023). De acordo com os autores, este

método pode ser adequado quando a amostra cumpre critérios relevantes para os objetivos da investigação; a sua principal limitação surge quando os participantes são incluídos apenas pela sua acessibilidade, sem relação direta com os objetivos do estudo. Esta limitação é mitigada quando a população-alvo é relativamente homogénea, como no presente caso, em que todos os colaboradores do departamento partilham contextos organizacionais semelhantes e estão sujeitos ao mesmo sistema de recompensas.

Relativamente aos critérios de inclusão, foram considerados elegíveis para participar no estudo todos os colaboradores do departamento que se encontravam em funções há tempo suficiente para terem tido contacto com as práticas de recompensas da organização, objeto central desta investigação. Adicionalmente, aplicou-se como critério de exclusão a posição de *manager* do departamento, de modo a garantir a imparcialidade dos dados recolhidos. Desta forma, 79 dos 80 colaboradores do departamento foram considerados elegíveis para o estudo.

4.3. Método de recolha de dados

Como método de recolha de dados utilizou-se o questionário (consultável nos Apêndices A e B), desenvolvido com base nos objetivos previamente estabelecidos para o estudo e fundamentado em itens e escalas validadas provenientes da literatura científica.

O instrumento foi desenvolvido com recurso à plataforma Microsoft Forms e elaborado em duas versões linguísticas – português e inglês – de modo a responder ao contexto multinacional da organização em estudo, assegurando a acessibilidade e compreensão por parte de todos os colaboradores elegíveis, independentemente da sua nacionalidade ou língua materna.

Antes da sua aplicação definitiva, realizou-se um pré-teste com sete participantes, não tendo sido identificada a necessidade de proceder a alterações no instrumento. Conforme afirmam Saunders *et al.* (2023), antes de utilizar um questionário para recolher dados, este deve ser submetido a um pré-teste com participantes semelhantes aos que irão efetivamente preenchê-lo. Neste sentido, solicitou-se a colaboradores de outro departamento, que auferem do mesmo sistema de recompensas, que preenchessem o questionário. O objetivo do pré-teste é aprimorar o questionário para que os inquiridos não tenham quaisquer dificuldades em responder às perguntas e não existam obstáculos na recolha dos dados (Saunders *et al.*, 2023).

O instrumento foi distribuído a 21 de janeiro de 2026 através do e-mail corporativo da investigadora, garantindo-se assim o acesso direto aos colaboradores do departamento. O período de recolha de dados decorreu até 6 de fevereiro de 2026, totalizando 17 dias de disponibilidade para preenchimento.

O questionário encontra-se estruturado em cinco secções, totalizando 17 questões, com um tempo aproximado de resposta de cinco minutos. A primeira secção apresenta o consentimento informado, onde são explicitados o objetivo geral do estudo, a garantia de confidencialidade e anonimato dos dados, bem como o carácter voluntário da participação. As restantes quatro secções visam recolher informação sobre: (2) dados sociodemográficos e profissionais; (3) satisfação no trabalho; (4) recompensas intrínsecas; e (5) recompensas extrínsecas. A caracterização detalhada das variáveis em estudo e respetivos instrumentos de medida é apresentada na subsecção seguinte.

4.3.1. Variáveis e instrumentos de medida

A segunda secção do questionário recolhe informações sociodemográficas e profissionais essenciais para a caracterização da amostra, nomeadamente: idade, género, estado civil, habilitações académicas, situação familiar, antiguidade na Bosch, antiguidade no departamento atual, área funcional do departamento, exercício de funções de chefia, e experiência profissional prévia à entrada na organização.

A terceira secção avalia a satisfação no trabalho, variável dependente do presente estudo, recorrendo a dois instrumentos complementares. O primeiro consiste numa escala global composta por dois itens selecionados do estudo de Peluso *et al.* (2017) – "De um modo geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho" e "Em termos gerais, este trabalho corresponde às minhas expetativas" –, medidos numa escala de tipo Likert de 5 pontos (1 = "quase nunca é verdade"; 5 = "quase sempre é verdade").

O segundo instrumento consiste na versão reduzida do *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) desenvolvido por Weiss, Dawis, England e Lofquist (1967, citado em Bustamam *et al.*, 2014), utilizada na sua versão portuguesa validada por Ferreira *et al.* (2009) e na versão inglesa apresentada em Tarigan *et al.* (2022).

O MSQ constitui um dos instrumentos de referência na medição da satisfação no trabalho, permitindo uma avaliação mais detalhada e específica das diferentes facetas associadas à satisfação laboral comparativamente às escalas globais (Weiss *et al.*, 1967, citados em Ferreira *et al.*, 2009). Este instrumento possibilita a medição de três dimensões da satisfação: geral, intrínseca e extrínseca (Bustamam *et al.*, 2014; Ferreira *et al.*, 2009; Kong *et al.*, 2018). A versão reduzida é composta por 20 itens que correspondem às principais dimensões da satisfação no trabalho presentes na versão completa do instrumento (Ahmadi & Alireza, 2007, citado em Ferreira *et al.*, 2009). Os itens abrangem diversos aspetos do trabalho, tais como autonomia, variedade de tarefas, segurança no emprego, reconhecimento, utilização de capacidades, possibilidade de ajudar outras pessoas, entre outros (Bustamam *et al.*, 2014; Ferreira *et al.*, 2009). Todos os itens foram avaliados numa escala de tipo Likert de 5 pontos (1 = "muito insatisfeito(a)"; 5 = "muito satisfeito(a)").

Face à maior abrangência e especificidade do MSQ comparativamente à escala global de dois itens, optou-se por utilizar este instrumento como base para a análise posterior da satisfação no trabalho.

A quarta secção avalia a perceção dos colaboradores relativamente às recompensas intrínsecas praticadas pela organização. Para este efeito, foi desenvolvida uma escala composta por 18 itens: quatro selecionados de Bustamam *et al.* (2014), seis de Tarigan *et al.* (2022), sete de Zia ur Rehman *et al.* (2008), e um item de construção própria desenvolvido para contemplar especificidades do contexto organizacional em estudo. Os itens englobam dimensões como o reconhecimento, progressão de carreira, oportunidades de desenvolvimento e desenho funcional e foram avaliados numa escala de tipo Likert de 5 pontos (1 = "discordo totalmente"; 5 = "concordo totalmente").

A quinta e última secção avalia a perceção dos colaboradores relativamente às recompensas extrínsecas oferecidas pela organização. Para este efeito foi desenvolvida uma escala composta por 14 itens: 13 selecionados e adaptados de Bustamam *et al.* (2014) de forma a refletir as especificidades das recompensas extrínsecas existentes na organização, e um selecionado de Tarigan *et al.* (2022). Os itens incluem dimensões como o salário, incentivos e benefícios e foram avaliados numa escala de tipo Likert de 5 pontos (1 = "discordo totalmente"; 5 = "concordo totalmente").

O questionário termina com uma questão de resposta aberta, na qual foi solicitado aos inquiridos que indicassem outras recompensas que gostariam de ver implementadas pela organização, para além das já existentes.

4.4. Questões éticas

Ao longo da investigação, foi assegurado o cumprimento de todos os princípios éticos, tanto no que diz respeito à organização envolvida quanto aos colaboradores que participaram no estudo. Em primeiro lugar, foi obtida a devida autorização da entidade para a realização da investigação, deixando sempre claros os objetivos do trabalho e garantindo que não seriam comprometidas nem a imagem da organização, nem o seu normal funcionamento.

Relativamente aos colaboradores, foi garantido o seu consentimento informado, livre e voluntário. Todos os participantes foram previamente informados sobre a finalidade da investigação, o tipo de dados recolhidos, a forma como estes serão tratados e os seus direitos, nomeadamente o direito ao anonimato, à confidencialidade e à desistência a qualquer momento, sem qualquer consequência negativa.

Os dados recolhidos foram tratados de forma estritamente anónima e confidencial em conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD). O questionário não solicitou informações que permitissem a identificação direta dos participantes, tendo sido recolhidos apenas dados sociodemográficos genéricos necessários à análise. Os dados foram armazenados de forma segura, com acesso restrito exclusivamente ao investigador e serão eliminados após a conclusão e avaliação final do trabalho.

5. Apresentação e Análise dos Resultados

Esta secção destina-se à apresentação e análise dos resultados obtidos através do questionário. Do total de 79 colaboradores elegíveis, foram recolhidas 63 respostas válidas, correspondendo a uma taxa de resposta de 79,7% (≈ 80%). O tratamento e análise dos dados foram realizados com recurso ao *software* IBM SPSS Statistics versão 31.0.

O processo de análise iniciou-se com a caracterização sociodemográfica e profissional da amostra, seguindo-se a codificação e organização das variáveis. Posteriormente, realizou-se uma análise fatorial exploratória para cada uma das escalas utilizadas. Seguidamente, procedeu-se à análise descritiva das variáveis em estudo, permitindo caracterizar as perceções dos colaboradores relativamente ao sistema de recompensas e ao seu nível de satisfação no trabalho. Por fim, recorreu-se às correlações de Spearman para examinar as associações entre as recompensas e a satisfação no trabalho, e aos testes de Mann-Whitney para comparar os grupos em função das características sociodemográficas e profissionais dos colaboradores.

5.1. Caracterização da amostra

A amostra do presente estudo é constituída por 63 colaboradores.

Relativamente à idade, a maioria dos participantes situa-se entre os 25 e os 34 anos (n=37; 58,7%). Seguem-se os participantes com idades compreendidas entre os 35 e os 44 anos (n=12; 19%). Os grupos etários com menos de 25 anos e entre 45 e 54 anos apresentam ambos 6 participantes (9,5%), enquanto apenas 2 participantes têm 55 ou mais anos (3,2%).

Quanto ao género, verificou-se uma predominância do género masculino, com 48 participantes (76,2%), enquanto 15 participantes (23,8%) pertencem ao género feminino, não se registando respostas na categoria "Outro".

Quanto ao estado civil, a maioria dos participantes é solteira (n=39; 61,9%), seguindo-se os casados ou em união de facto (n=23; 36,5%). Apenas 1 participante é divorciado (1,6%), não se registando participantes viúvos.

No que respeita às habilitações académicas, observa-se predominância do grau de mestrado (n=42; 66,7%). Os restantes participantes distribuem-se por licenciatura (n=13; 20,6%), pós-graduação ou especialização (n=4; 6,3%) e doutoramento (n=4; 6,3%).

Relativamente à situação familiar, a maioria dos participantes não tem filhos (n=47; 74,6%). Os restantes distribuem-se por participantes com filhos a cargo (n=13; 20,6%), com pais/avós dependentes (n=2; 3,2%) e com filhos não dependentes (n=1; 1,6%).

Quanto ao tempo de permanência na empresa, observa-se que a maioria dos inquiridos se encontra na Bosch entre 1 e 3 anos (n=30; 47,6%). Seguem-se os grupos entre 4 e 6 anos e há mais de 10 anos, ambos com 12 participantes (19%). Dos restantes participantes, 8 encontram-se na empresa entre 7 e 10 anos (12,7%) e apenas 1 está na empresa há menos de 1 ano (1,6%).

Já no que diz respeito ao tempo de permanência no departamento atual, a maioria dos participantes encontra-se no departamento entre 1 e 3 anos (n=38; 60,3%), seguindo-se os participantes que estão entre 7 e 10 anos (n= 9; 14,3%). Dos restantes participantes, 8 estão no departamento entre 4 e 6 anos (12,7%), 5 encontram-se há mais de 10 anos (7,9%) e apenas 3 estão há menos de 1 ano (4,8%).

Relativamente à área do departamento onde desempenham funções, a maioria dos participantes pertence à área de *software* (n=40; 63,5%), enquanto os restantes desempenham funções em áreas de não *software* (n=23; 36,5%).

Quanto ao exercício de funções de chefia, apenas 7 inquiridos ocupam cargos de chefia (11,1%), enquanto os restantes 56 não desempenham este tipo de funções (88,9%).

No que concerne à experiência profissional anterior à Bosch, 42 participantes (66,7%) exerceram alguma atividade profissional antes de ingressar na empresa, enquanto 21 (33,3%) não tinham experiência profissional prévia. Dos 42 participantes com experiência anterior, a maioria exerceu atividade profissional durante 1 a 3 anos (n=24; 38,1%), seguindo-se os que trabalharam menos de 1 ano (n=7; 11,1%), entre 4 e 6 anos (n=6; 9,5%), entre 7 e 10 anos (n=4; 6,3%) e mais de 10 anos (n=1; 1,6%).

A caracterização sociodemográfica e profissional completa da amostra encontra-se sistematizada na tabela 3.

Tabela 3

Caracterização Sociodemográfica e Profissional da Amostra

		n	%
Idade	Menos de 25	6	9,5
	25-34	37	58,7
	35-44	12	19,0
	45-54	6	9,5
	55 ou mais	2	3,2
	Total	**63**	**100,0**
Género	Feminino	15	23,8
	Masculino	48	76,2
	Outro	0	0
	Total	**63**	**100,0**
Estado Civil	Solteiro(a)	39	61,9
	Casado(a)/União de facto	23	36,5
	Divorciado(a)	1	1,6
	Viúvo(a)	0	0
	Total	**63**	**100,0**
Habilitações académicas	Licenciatura	13	20,6
	Pós-graduação/Especialização	4	6,3
	Mestrado	42	66,7
	Doutoramento	4	6,3
	Total	**63**	**100,0**
Situação familiar	Com filhos a cargo	13	20,6
	Com filhos não dependentes	1	1,6
	Sem filhos	47	74,6
	Com pais/avós dependentes	2	3,2
	Total	**63**	**100,0**
Tempo de permanência na Bosch	Menos de 1 ano	1	1,6
	Entre 1 e 3 anos	30	47,6
	Entre 4 e 6 anos	12	19,0
	Entre 7 e 10 anos	8	12,7
	Mais de 10 anos	12	19,0
	Total	**63**	**100,0**
Tempo de permanência no departamento atual	Menos de 1 ano	3	4,8
	Entre 1 e 3 anos	38	60,3
	Entre 4 e 6 anos	8	12,7
	Entre 7 e 10 anos	9	14,3
	Mais de 10 anos	5	7,9
	Total	**63**	**100,0**
Área do departamento onde desempenha atualmente funções	*Software*	40	63,5
	Não *software*	23	36,5
	Total	**63**	**100,0**
Exercício de funções de chefia	Sim	7	11,1
	Não	56	88,9
	Total	**63**	**100,0**
Exerceu alguma atividade profissional antes de ingressar na Bosch	Sim	42	66,7
	Não	21	33,3
	Total	**63**	**100,0**
Durante quanto tempo exerceu atividade profissional antes de ingressar na Bosch	Menos de 1 ano	7	11,1
	1 a 3 anos	24	38,1
	4 a 6 anos	6	9,5
	7 a 10 anos	4	6,3
	Mais de 10 anos	1	1,6
	Total	**42***	**66,7**

*Questão visível apenas a colaboradores com experiência profissional anterior à Bosch

5.2. Análise fatorial e fiabilidade das escalas

As escalas utilizadas no instrumento de recolha de dados foram submetidas a uma análise fatorial exploratória, cujo objetivo consiste em identificar e explicar as relações de correlação entre variáveis observadas, simplificando a estrutura dos dados através da sua redução a um número menor de variáveis. Para tal, assume que existem variáveis não observáveis subjacentes – os fatores – que resumem aquilo que as variáveis originais têm em comum (Pestana & Gageiro, 2014).

Antes de proceder à análise fatorial, verificaram-se os pressupostos necessários à sua realização, nomeadamente a adequação da amostra e a qualidade das correlações entre as variáveis. Para o efeito, recorreu-se ao teste de esfericidade de Bartlett (Bartlett, 1951) e à medida de adequação da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) (Kaiser, 1974) (Pestana & Gageiro, 2014). O teste de Bartlett permite avaliar se a matriz de correlações difere significativamente de uma matriz identidade, isto é, se existem correlações relevantes entre as variáveis em análise. Um valor de *p* significativo ($p < 0,05$) indica que as variáveis apresentam correlações suficientes para justificar a aplicação da análise fatorial (Gebremedhin *et al.*, 2022; Howard & O'Sullivan, 2025). Quanto ao índice KMO, valores inferiores a 0,50 indicam que a análise fatorial não deve ser realizada, valores entre 0,50 e 0,60 levantam preocupações quanto à sua adequação, e valores superiores a 0,60 suportam a sua utilização (Kaiser, 1974 citado em Howard, 2023).

Como método de extração, utilizou-se a análise das componentes principais com rotação ortogonal Varimax. Este tipo de rotação maximiza a variância das cargas fatoriais, promovendo uma estrutura em que cada variável tende a saturar de forma expressiva num único fator e de forma reduzida nos restantes, facilitando a interpretação da solução fatorial (Howard & O'Sullivan, 2025).

A determinação do número de fatores a reter baseou-se no critério de Kaiser, de acordo com o qual devem ser retidos apenas os fatores que apresentem valores próprios (*eigenvalues*) superiores a 1 (Howard, 2023; Sakaluk & Short, 2017). Para interpretação dos fatores, consideraram-se apenas itens com cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,4 (Howard, 2023). Adicionalmente, avaliou-se a comunalidade de cada item, onde itens com valores de comunalidade inferiores a 0,4 foram considerados problemáticos, por não partilharem variância suficiente com

os restantes itens do fator, podendo comprometer a qualidade da solução fatorial. Além disso, foram retidos apenas os fatores constituídos por pelo menos três itens (Costello & Osborne, 2005).

Por fim, a consistência interna foi avaliada através do coeficiente Alpha de Cronbach, uma das medidas mais utilizadas para este efeito. Este coeficiente pode ser entendido como a correlação esperada entre a escala aplicada e outras escalas hipotéticas pertencentes ao mesmo universo, com igual número de itens e destinadas a medir a mesma característica, variando entre 0 e 1 (Pestana & Gageiro, 2014). De acordo com Nunnally e Bernstein (1994, citados em Hussey *et al.*, 2025), recomenda-se que o valor de alpha seja igual ou superior a 0,70.

A análise fatorial foi realizada para cada uma das escalas em estudo, sendo os respetivos resultados apresentados na subsecção seguinte.

5.2.1. Análise fatorial exploratória: recompensas intrínsecas

Previamente à extração dos fatores, avaliou-se a adequação dos dados através do teste de esfericidade de Bartlett e do índice KMO. O teste de Bartlett revelou-se estatisticamente significativo (X^2_{136}= 568,965; p < 0,001), confirmando a existência de correlações adequadas entre as variáveis. O valor de KMO obtido foi de 0,771, indicando que os dados são adequados para prosseguir com a análise fatorial.

Numa primeira solução, a extração de fatores com base no critério de Kaiser não convergiu dentro do número padrão de iterações (25). Após ponderação, optou-se por aumentar o limite de iterações para 100, decisão sustentada pelo facto de os valores obtidos no teste de Bartlett e no índice KMO se manterem adequados e de a solução final apresentar interpretabilidade teórica. Nesta solução, foram extraídos cinco fatores, contudo, um deles era composto por apenas um item, não cumprindo os critérios mínimos de interpretabilidade. Foi então testada uma solução de quatro fatores; no entanto, um dos fatores era constituído apenas por dois itens e apresentou um valor de Alpha de Cronbach de 0,624, abaixo do limiar mínimo recomendado, comprometendo a fiabilidade da solução. Optou-se, por isso, por fixar a solução em três fatores, na qual um item apresentou comunalidade inferior a 0,40, tendo sido excluído por não atingir o valor mínimo recomendado. A solução final, obtida com 17 itens, reteve três fatores que explicam 60,04% da variância total: o fator 1 explicou 23,31%, o fator 2 explicou 19,61% e o fator 3 explicou 17,12%.

As comunalidades dos itens retidos variaram entre 0,410 e 0,785, tendo sido retidos apenas os itens com cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,40.

O fator 1, designado *reconhecimento e bem-estar* (α = 0,853), integra sete itens relacionados com o recebimento de *feedback* e a perceção de um ambiente de trabalho saudável.

O fator 2, denominado *realização e significado do trabalho* (α = 0,853), reúne cinco itens relacionados com o sentimento de realização pessoal e a perceção da função como importante, interessante e desafiante.

Por último, o fator 3, designado *desenvolvimento e autonomia* (α = 0,764), engloba cinco itens associados às oportunidades de progressão e desenvolvimento profissional, ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e à autonomia na tomada de decisões.

Em síntese, a solução de três fatores obtida revela-se teoricamente coerente e estatisticamente adequada, constituindo uma base sólida para as análises subsequentes.

5.2.2. Análise fatorial exploratória: recompensas extrínsecas

A adequação dos dados foi confirmada pelo teste de Bartlett, que se revelou estatisticamente significativo (X^2_{66}= 389,431; p < 0,001), e pelo índice KMO de 0,772, indicando que os dados são adequados para prosseguir com a análise fatorial.

Numa primeira solução, a extração de fatores com base no critério de Kaiser resultou em quatro fatores; contudo, um deles era composto por apenas um item. Optou-se por fixar a solução em três fatores, na qual dois itens apresentavam comunalidades inferiores a 0,40, não atingindo o valor mínimo recomendado, tendo sido excluídos e a análise repetida. A solução final, obtida com 12 itens, reteve três fatores que explicam 66,88% da variância total: o fator 1 explicou 24,97%, o fator 2 explicou 23,70% e o fator 3 explicou 18,21%. As comunalidades dos itens retidos variaram entre 0,486 e 0,833, tendo sido retidos apenas os itens com cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,40.

O fator 1, designado *retribuição base e incentivos* (α = 0,853), integra quatro itens relacionados com o salário-base, os aumentos salariais e a forma como são determinados e o prémio anual de desempenho da empresa.

O fator 2, denominado *benefícios organizacionais* (α = 0,784), engloba cinco itens relacionados com o conjunto de benefícios disponibilizados pela organização, como o programa Bosch Cares e o Clube de Vantagens Bosch.

O fator 3, intitulado *benefícios de saúde e bem-estar* (α = 0,778), reúne três itens associados à possibilidade de escolher benefícios de acordo com as necessidades individuais, aos serviços de saúde disponibilizados pela empresa e às iniciativas de promoção da saúde e bem-estar.

Em síntese, a solução com três fatores obtida revela-se teoricamente coerente e estatisticamente adequada, constituindo uma base sólida para as análises subsequentes.

5.2.3. Análise fatorial exploratória: satisfação no trabalho

De igual modo, a adequação dos dados foi confirmada pelo teste de Bartlett, que se revelou estatisticamente significativo (X^2_{171} = 570,781; p < 0,001), e pelo índice KMO de 0,798, indicando que os dados são adequados para prosseguir com a análise fatorial.

Numa primeira solução, a análise das componentes principais resultou na extração de cinco fatores; contudo, um deles era composto por apenas um item, não estabelecendo os critérios mínimos de interpretabilidade. Perante este resultado, optou-se por fixar a solução em quatro fatores. Nesta segunda solução, verificou-se que esse mesmo item apresentava comunalidade inferior a 0,40, não atingindo o limite mínimo recomendado, tendo sido excluído e a análise repetida. A solução final, obtida com 19 itens, reteve quatro fatores que, em conjunto, explicam 61,20% da variância total: o fator 1 explicou 19,33%, o fator 2 explicou 17,04%, o fator 3 explicou 13,04% e o fator 4 explicou 11,78%. As comunalidades dos itens retidos variaram entre 0,423 e 0,773, tendo sido retidos apenas os itens com cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,40.

O fator 1, designado *autonomia e realização pessoal* (α = 0,821), integra sete itens relacionados com a possibilidade de utilizar competências pessoais no desempenho das funções, a utilização de métodos próprios na realização das tarefas, a tomada de decisões de forma independente e a oportunidade de realizar atividades diversificadas. Inclui ainda aspetos relacionados com o sentimento de realização pessoal e a possibilidade de se manter ocupado durante o horário de trabalho.

O fator 2, denominado *relações interpessoais e ambiente de trabalho* (α = 0,855), reúne cinco itens relacionados com a qualidade das relações estabelecidas no contexto laboral, nomeadamente a forma como os colegas se relacionam entre si e o modo como o supervisor lida com os seus subordinados. Este fator inclui também a competência do supervisor na tomada de decisões, as condições de trabalho e a possibilidade de ajudar outras pessoas.

O fator 3, designado *retribuição e segurança organizacional* (α = 0,701), engloba quatro itens associados a aspetos estruturais e organizacionais do trabalho, tais como o salário em relação à quantidade de trabalho realizado, a forma como as políticas da instituição são implementadas, a segurança ou estabilidade proporcionada pelo emprego e as oportunidades de progressão profissional.

Por fim, o fator 4, denominado *reconhecimento e estatuto profissional* (α = 0,695), integra três itens relacionados com o reconhecimento pelo bom desempenho profissional, a possibilidade de exercer influência ou autoridade sobre os outros e a oportunidade de "ser alguém" na vida. Apesar de o alpha deste fator se situar ligeiramente abaixo do limiar mínimo recomendado, optou-se pela sua manutenção, dado que o valor obtido se aproxima desse limiar e os itens que o compõem apresentam coerência teórica.

Em síntese, a solução de quatro fatores obtida revela-se teoricamente coerente e estatisticamente adequada, constituindo uma base sólida para as análises subsequentes. Note-se que, embora a literatura original aponte para uma estrutura bifatorial, os resultados obtidos na presente amostra sugerem uma organização mais diferenciada das dimensões da satisfação no trabalho, o que poderá refletir as especificidades do contexto organizacional em estudo.

5.3. Análise descritiva das variáveis

Com o objetivo de analisar as perceções dos colaboradores do departamento de VM sobre o sistema de recompensas existente na empresa e identificar o nível de satisfação com o seu trabalho, procedeu-se ao cálculo das estatísticas descritivas para cada uma das dimensões identificadas na análise fatorial, nomeadamente a média e o desvio-padrão.

Quanto à perceção sobre as recompensas intrínsecas, os resultados apresentados na tabela 4 revelam perceções moderadamente positivas em todas as dimensões, com médias a variar entre 3,41 e 3,59 numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A dimensão *realização e significado do trabalho* obteve a média mais elevada (M = 3,59; DP = 0,76), demonstrando que os colaboradores percecionam o seu trabalho como importante e interessante, considerando que este contribui para o sucesso da organização e lhes proporciona um sentimento de realização pessoal. Seguem-se as dimensões *desenvolvimento e autonomia* (M = 3,42; DP = 0,67) e *reconhecimento e bem-estar* (M = 3,41; DP = 0,77), com valores praticamente equivalentes entre si. As três dimensões apresentam médias muito próximas, o que indica uma perceção globalmente homogénea das recompensas intrínsecas. Em termos gerais, os colaboradores apresentam uma perceção moderadamente positiva das recompensas intrínsecas (M = 3,47; DP = 0,61).

Tabela 4

Estatísticas Descritivas: Recompensas Intrínsecas

Dimensão	Mínimo	Máximo	M	DP
Reconhecimento e bem-estar	1,71	4,86	3,41	0,77
Realização e significado do trabalho	1,40	4,80	3,59	0,76
Desenvolvimento e autonomia	2,00	4,60	3,42	0,67
Geral	2,18	4,62	3,47	0,61

Nota. M = Média; DP = Desvio-padrão.

Relativamente às recompensas extrínsecas, os resultados apresentados na tabela 5 evidenciam uma maior variabilidade entre as dimensões comparativamente às dimensões das recompensas intrínsecas, com médias a variar entre 2,34 e 3,22 numa escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A dimensão *benefícios de saúde e bem-estar* registou a média mais elevada (M = 3,22; DP = 0,94), seguida da dimensão *benefícios organizacionais* (M = 3,01; DP = 0,88), ambas com perceções moderadas. A dimensão *retribuição base e incentivos* apresentou a média mais baixa de todas as dimensões em estudo (M = 2,34; DP = 0,87), situada abaixo do ponto médio da escala, o que sugere uma perceção desfavorável relativamente ao salário e aos incentivos praticados pela organização. Em linhas gerais, os colaboradores apresentam uma perceção moderadamente baixa das recompensas extrínsecas (M = 2,86; DP = 0,73), sendo esta a escala com a média geral mais baixa.

Tabela 5

Estatísticas Descritivas: Recompensas Extrínsecas

Dimensão	Mínimo	Máximo	M	DP
Retribuição base e incentivos	1,00	4,50	2,34	0,87
Benefícios organizacionais	1,00	5,00	3,01	0,88
Benefícios de saúde e bem-estar	1,00	5,00	3,22	0,94
Geral	1,00	4,50	2,86	0,73

Nota. M = Média; DP = Desvio-padrão.

No que respeita à satisfação no trabalho, os resultados apresentados na tabela 6 revelam níveis de satisfação moderadamente positivos em todas as dimensões, com médias a variar entre 3,30 e 3,84 numa escala de 1 (muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeito). A dimensão *relações interpessoais e ambiente de trabalho* apresentou a média mais elevada (M = 3,84; DP = 0,81), o que indica que os colaboradores se encontram satisfeitos com o ambiente de trabalho e com a qualidade das relações estabelecidas no contexto laboral, nomeadamente com os colegas e com a chefia. Seguem-se as dimensões *autonomia e realização pessoal* (M = 3,71; DP = 0,60) e *reconhecimento e estatuto profissional* (M = 3,52; DP = 0,72). A dimensão *retribuição e segurança organizacional* apresentou a média mais baixa (M = 3,30; DP = 0,74), indicando uma menor satisfação com os aspetos salariais, as políticas organizacionais e as oportunidades de progressão profissional. De um modo geral, os colaboradores apresentam um nível de satisfação moderadamente positivo (M = 3,59; DP = 0,56).

Tabela 6

Estatísticas Descritivas: Satisfação no Trabalho

Dimensão	Mínimo	Máximo	M	DP
Autonomia e realização pessoal	2,14	4,86	3,71	0,60
Relações interpessoais e ambiente de trabalho	1,60	5,00	3,84	0,81
Retribuição e segurança organizacional	1,25	5,00	3,30	0,74
Reconhecimento e estatuto profissional	1,67	5,00	3,52	0,72
Geral	2,11	4,75	3,59	0,56

Nota. M = Média; DP = Desvio-padrão.

Assim, os resultados da análise descritiva sugerem que os colaboradores do departamento apresentam níveis de satisfação e perceções sobre as recompensas intrínsecas moderadamente positivos, contrastando com uma perceção moderadamente baixa das recompensas extrínsecas, nomeadamente no que respeita ao salário e incentivos.

5.4. Análise de correlações entre as variáveis em estudo

Na presente subsecção apresentam-se os resultados relativos à associação entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas e a satisfação no trabalho dos colaboradores do departamento, bem como a sua relação com as variáveis sociodemográficas e profissionais.

Previamente à seleção do método de correlação, verificou-se o pressuposto de normalidade da distribuição através do teste de Shapiro-Wilk. Os resultados revelaram que algumas variáveis não seguiam uma distribuição normal ($p < 0,05$), não sendo cumpridos os requisitos necessários para a aplicação da correlação de Pearson. Assim, optou-se pela adoção do coeficiente de correlação de Spearman, um método não paramétrico que não pressupõe a normalidade da distribuição, garantindo uma análise estatística mais robusta e adequada às características dos dados. Este coeficiente mede a intensidade e direção de uma associação monotónica entre pares de variáveis, variando entre -1 e 1, sendo que quanto mais os valores se aproximarem dos extremos, maior será a intensidade da associação (Schober *et al.*, 2018).

Adicionalmente, para as variáveis sociodemográficas e profissionais de natureza categórica dicotómica em que o objetivo consistia em analisar a existência de diferenças entre dois grupos independentes, recorreu-se ao teste de Mann-Whitney, o equivalente não paramétrico do teste t, igualmente adequado quando os pressupostos de normalidade não são cumpridos (Pestana & Gageiro, 2014).

5.4.1. Recompensas intrínsecas, extrínsecas e a satisfação no trabalho

Os resultados apresentados na tabela 7 revelaram que tanto as recompensas intrínsecas como as extrínsecas apresentam associações positivas e estatisticamente significativas com a satisfação no trabalho. As recompensas intrínsecas evidenciaram uma associação muito forte com a satisfação ($\rho = 0,895$; $p < 0,001$), enquanto as recompensas extrínsecas apresentaram uma associação moderada ($\rho = 0,509$; $p < 0,001$), demonstrando que as recompensas intrínsecas desempenham um papel mais determinante na satisfação dos colaboradores do que as extrínsecas.

Ao nível das dimensões das recompensas, os resultados revelaram correlações positivas e estatisticamente significativas com a satisfação em todas as dimensões, embora as recompensas extrínsecas apresentem correlações de menor intensidade. Relativamente às recompensas intrínsecas, todas as dimensões apresentaram associações fortes com a satisfação. A dimensão *reconhecimento e bem-estar* evidenciou a associação mais forte ($\rho = 0{,}819$; $p < 0{,}001$), indicando que o reconhecimento, o *feedback* e a perceção de um ambiente de trabalho saudável constituem os fatores intrínsecos com associação mais expressiva à satisfação dos colaboradores. Seguem-se as dimensões *desenvolvimento e autonomia* ($\rho = 0{,}717$; $p < 0{,}001$) e *realização e significado do trabalho* ($\rho = 0{,}689$; $p < 0{,}001$), sugerindo que as oportunidades de formação e de progressão de carreira, a autonomia, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, o sentimento de realização pessoal proporcionado pelo trabalho, e a perceção do trabalho como interessante e desafiante se associam igualmente de forma expressiva à satisfação.

No que diz respeito às recompensas extrínsecas, a dimensão *benefícios de saúde e bem-estar* registou a associação mais elevada ($\rho = 0{,}553$; $p < 0{,}001$), seguida das dimensões *benefícios organizacionais* ($\rho = 0{,}385$; $p < 0{,}01$) e *retribuição base e incentivos* ($\rho = 0{,}356$; $p < 0{,}01$), sendo esta última a dimensão com a associação mais fraca com a satisfação. Ainda assim, todas as dimensões extrínsecas apresentaram associações positivas e significativas, sugerindo que, embora o seu peso relativo seja menor comparativamente às recompensas intrínsecas, o salário, os incentivos e os benefícios não são indiferentes à satisfação dos colaboradores.

Relativamente às dimensões da satisfação, a dimensão *relações interpessoais e ambiente de trabalho* é a que apresenta a associação mais forte com a satisfação ($\rho = 0{,}860$; $p < 0{,}001$), seguida das dimensões *autonomia e realização pessoal* ($\rho = 0{,}790$; $p < 0{,}001$), *reconhecimento e estatuto profissional* ($\rho = 0{,}775$; $p < 0{,}001$) e *retribuição e segurança organizacional* ($\rho = 0{,}706$; $p < 0{,}001$). Este resultado é particularmente relevante quando articulado com os dados anteriores, uma vez que a dimensão da satisfação com maior peso global é precisamente a que apresenta a associação mais forte com a dimensão *reconhecimento e bem-estar* das recompensas intrínsecas ($\rho = 0{,}835$; $p < 0{,}001$), reforçando a importância do reconhecimento, do *feedback* e de um ambiente de trabalho saudável para a satisfação dos colaboradores.

Em síntese, os resultados obtidos evidenciaram que tanto as recompensas intrínsecas como as extrínsecas se associam positivamente à satisfação no trabalho, sendo as primeiras as que apresentaram associações mais expressivas. Destaca-se a dimensão *reconhecimento e bem-estar*

das recompensas intrínsecas, que registou as associações mais fortes com a satisfação, nomeadamente com a dimensão *relações interpessoais e ambiente de trabalho*, que foi igualmente a dimensão com maior peso na satisfação global. Por outro lado, a dimensão *retribuição base e incentivos* foi a que apresentou as associações mais fracas com a satisfação, o que sugere que, na perceção dos colaboradores, o salário e os incentivos têm um peso relativo menor na satisfação comparativamente aos fatores de natureza intrínseca.

Tabela 7

Coeficientes de Correlação de Spearman Entre as Dimensões das Recompensas e as Dimensões da Satisfação no Trabalho

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Satisfação no trabalho	1												
2. Autonomia e realização pessoal	0,790***	1											
3. Relações interpessoais e ambiente de trabalho	0,860***	0,605***	1										
4. Retribuição e segurança organizacional	0,706***	0,421***	0,479***	1									
5. Reconhecimento e estatuto profissional	0,775***	0,576***	0,583**	0,386**	1								
6. Recompensas intrínsecas	0,895***	0,782***	0,735***	0,596***	0,740***	1							
7. Reconhecimento e bem-estar	0,819***	0,614***	0,835***	0,496***	0,609***	0,854***	1						
8. Realização e significado do trabalho	0,689***	0,758***	0,447***	0,412***	0,709***	0,783***	0,524***	1					
9. Desenvolvimento e autonomia	0,717***	0,596***	0,518***	0,671***	0,526***	0,840***	0,599***	0,520***	1				
10. Recompensas extrínsecas	0,509***	0,333**	0,477***	0,534***	0,212	0,489***	0,569***	0,273*	0,412***	1			
11. Retribuição base e incentivos	0,356**	0,216	0,321*	0,484***	0,048	0,299*	0,379**	0,085	0,267	0,834***	1		
12. Benefícios organizacionais	0,385**	0,113	0,427***	0,514***	0,113	0,369**	0,460***	0,103	0,402***	0,847***	0,609***	1	
13. Benefícios de saúde e bem-estar	0,553***	0,501***	0,447***	0,356**	0,421***	0,569***	0,599***	0,529***	0,353**	0,752***	0,423***	0,482***	1

***a correlação é significativa no nível 0,001; **a correlação é significativa no nível 0,01; *a correlação é significativa no nível 0,05

5.4.2. Variáveis sociodemográficas e profissionais, o sistema de recompensas e a satisfação no trabalho

Com o objetivo de analisar as associações entre as variáveis sociodemográficas e profissionais e as variáveis em estudo, recorreu-se igualmente ao coeficiente de correlação de Spearman, dado o não cumprimento do pressuposto de normalidade. Para as variáveis em que o objetivo era comparar diferenças entre dois grupos, recorreu-se ao teste de Mann-Whitney, o equivalente não paramétrico do teste t para amostras independentes (Pestana & Gageiro, 2014), como previamente mencionado.

Os resultados indicaram que, de forma geral, as variáveis sociodemográficas e profissionais não se associam significativamente nem revelam diferenças estatisticamente significativas entre grupos com a variáveis em estudo. Especificamente, as variáveis idade, habilitações académicas, tempo de permanência na Bosch, tempo de permanência no departamento atual e tempo de experiência profissional prévia não evidenciam associações significativas (p > 0,05). De igual modo, as variáveis estado civil, situação familiar, área onde desempenham funções e experiência profissional prévia não revelaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos em nenhuma das variáveis em estudo.

Constituem exceção os resultados relativos ao género e à chefia, que apresentaram diferenças estatisticamente significativas na perceção das recompensas intrínsecas. Relativamente ao género (U = 219,500; Z = -2,268; p = 0,023), os colaboradores do género masculino evidenciam uma perceção significativamente mais positiva das recompensas intrínsecas (posto médio = 34,93) em comparação com os colaboradores do género feminino (posto médio = 22,63). Verificou-se ainda uma diferença significativa na perceção das recompensas intrínsecas em função da ocupação de cargos de chefia (U = 101,500; Z = -2,067; p = 0,039), com os colaboradores com funções de chefia a apresentarem uma perceção mais positiva (posto médio = 45,50) do que os restantes (posto médio = 30,31). No entanto, ambos os resultados devem ser interpretados com prudência, dado o desequilíbrio entre os grupos, com apenas 15 colaboradores do género feminino face a 48 do género masculino, e apenas 7 colaboradores com funções de chefia face a 56 sem chefia, o que pode limitar a robustez e a generalização dos resultados.

Em síntese, os resultados revelaram que a perceção sobre as recompensas intrínsecas e extrínsecas e a satisfação no trabalho são, de forma geral, independentes das características sociodemográficas e profissionais dos colaboradores, com exceção da perceção das recompensas intrínsecas, que varia significativamente em função do género e do exercício de funções de chefia, ainda que estes resultados devam ser interpretados com cautela.

5.5. Análise de conteúdo: questão de resposta aberta

A questão de resposta aberta, que solicitava aos colaboradores que indicassem outras recompensas que gostariam de ver implementadas pela organização, totalizou 19 respostas, as quais foram analisadas através de uma análise de conteúdo temática, procedendo-se à identificação e agrupamento das sugestões em categorias temáticas com base na sua similaridade de conteúdo.

O tema mais frequente foi acerca dos benefícios e descontos, onde as sugestões incidiram sobre a inclusão de mais operadores de telecomunicações no Bosch Cares, para além da Vodafone e da NOS, a possibilidade de desconto numa maior variedade de cadeias de ginásios, a implementação de descontos realmente vantajosos na Loja Bosch e em empresas de retalho, à semelhança do que existiu no passado, a otimização das ofertas de autocarro ao nível do horário e percurso, descontos em agências de aluguer de automóveis, a atribuição do dia de aniversário como dia de folga e dias extra de férias por assiduidade.

Segue-se o tema salário e incentivos, onde se destacam sugestões de revisões salariais semestrais em vez de anuais, permitindo uma atualização mais célere do salário quando ocorre um aumento significativo de responsabilidades, sem necessidade de aguardar pela próxima revisão anual. Foi ainda mencionada a necessidade de maior transparência no critérios de promoção e clareza sobre a forma como determinadas métricas influenciam a avaliação de desempenho, dado que esta contribui diretamente para a revisão salarial. Adicionalmente, foram sugeridos dias extra de férias e bónus baseados no desempenho individual, bem como a implementação de um subsídio de alimentação opcional.

Identificaram-se ainda os temas trabalho remoto e presencial e condições de trabalho. No primeiro, as sugestões contemplaram um plafond destinado a equipar o escritório em casa e apoio

nas despesas de deslocação para o trabalho presencial. No segundo, foram referidas a disponibilização de *standing desks* e a melhoria das condições na copa.

6. Conclusões e Recomendações

O presente estudo procurou analisar o impacto do sistema de recompensas na satisfação dos colaboradores do departamento de VM da unidade da Bosch em Braga. O sistema de recompensas existente foi previamente caracterizado, tendo-se verificado que a organização dispõe de um conjunto abrangente de recompensas intrínsecas e extrínsecas, em linha com o defendido por Câmara (2016).

Relativamente à perceção dos colaboradores sobre o sistema de recompensas, os resultados revelaram perceções moderadamente positivas das recompensas intrínsecas (M = 3,47), com destaque para a forma como os colaboradores percecionam o seu trabalho como interessante, desafiante e com impacto para a organização. As dimensões *desenvolvimento e autonomia* e *reconhecimento e bem-estar* apresentaram valores praticamente equivalentes, indicando uma perceção globalmente homogénea das recompensas intrínsecas. Em contrapartida, as recompensas extrínsecas registaram uma perceção moderadamente baixa (M = 2,86), sendo a *retribuição base e incentivos* a componente com a perceção mais desfavorável (M = 2,34), situada abaixo do ponto médio da escala. Este resultado aponta para uma perceção negativa relativamente ao salário e aos incentivos praticados, o que, conforme alerta Câmara (2016), pode gerar insatisfação, frustração e perceção de injustiça, constituindo um fator de risco para a retenção dos colaboradores. Os *benefícios de saúde e bem-estar* foram a dimensão extrínseca com perceção mais favorável (M = 3,22), refletindo a valorização do programa BeFit por parte dos colaboradores.

Quanto ao nível de satisfação no trabalho, os resultados apontam para um nível moderadamente positivo (M = 3,59), indicando que os colaboradores do departamento se encontram globalmente satisfeitos com o seu trabalho. A dimensão *relações interpessoais e ambiente de trabalho* foi a mais valorizada (M = 3,84), refletindo uma perceção positiva do ambiente de trabalho e das relações com colegas e chefias. A dimensão *retribuição e segurança organizacional* apresentou a média mais baixa (M = 3,30), em consonância com a perceção desfavorável já identificada na componente salarial e de incentivos das recompensas extrínsecas.

No que respeita à associação entre o sistema de recompensas e a satisfação no trabalho, os resultados confirmam a existência de associações positivas e estatisticamente significativas entre ambos os tipos de recompensas e a satisfação. As recompensas intrínsecas evidenciaram uma

associação muito forte (ρ = 0,895; p < 0,001), enquanto as recompensas extrínsecas apresentaram uma associação moderada (ρ = 0,509; p < 0,001), demonstrando que as recompensas intrínsecas constituem o principal determinante da satisfação dos colaboradores. Este resultado vai ao encontro da teoria dos dois fatores de Herzberg, citada em Armstrong e Taylor (2023), que defende que os fatores motivacionais – associados ao próprio conteúdo do trabalho – são os que efetivamente contribuem para a satisfação, enquanto os fatores higiénicos, como o salário, se limitam a evitar que o trabalhador se sinta insatisfeito. Os resultados obtidos vão igualmente ao encontro do defendido por Cunha *et al.* (2016), que referem que, embora o salário seja um fator relevante para a satisfação, a relação entre ambos tende a ser modesta, uma vez que as pessoas experienciam um elevado nível de satisfação por um curto período de tempo, mas rapidamente se habituam à nova situação. Corrobora ainda a perspetiva de Câmara *et al.* (2016), segundo os quais a satisfação e a motivação dos colaboradores aumentam quando lhes são disponibilizadas recompensas intrínsecas, e de Dilani e Pandey (2022), que afirmam que as recompensas extrínsecas, por si só, não são suficientes para motivar os colaboradores, não podendo ser consideradas o fator com maior impacto na sua satisfação e motivação.

Ainda assim, importa sublinhar que as recompensas extrínsecas não são irrelevantes, apresentando igualmente uma associação positiva e significativa com a satisfação. Neste sentido, Akafo e Boateng (2015) defendem que a satisfação dos colaboradores resulta de uma combinação de recompensas e não de um único tipo, não podendo nenhum dos dois substituir o outro, pelo que a perceção desfavorável do salário e dos incentivos constitui uma área de fragilidade do sistema de recompensas que não deve ser negligenciada.

Ao nível das dimensões, o *reconhecimento e bem-estar* foi a dimensão das recompensas intrínsecas que registou a associação mais forte com satisfação (ρ = 0,819; p < 0,001), em particular com a dimensão *relações interpessoais e ambiente de trabalho* (ρ = 0,835; p < 0,001), que foi igualmente a que apresentou a associação mais forte com a satisfação global (ρ = 0,860; p < 0,001), reforçando o papel central do reconhecimento, do *feedback* e de um ambiente de trabalho saudável para a satisfação dos colaboradores. Estes resultados reforçam o mencionado por Armstrong (2007), que considera o reconhecimento como um dos métodos mais eficazes de recompensar os indivíduos.

Nas recompensas extrínsecas, os *benefícios de saúde e bem-estar* foram os que mais se associaram à satisfação (ρ = 0,553; p < 0,001), ao passo que a *retribuição base e incentivos*

apresentou a associação mais fraca (ρ = 0,356; $p < 0,01$), sugerindo, mais uma vez, que o salário funciona sobretudo como fator higiénico – a sua inadequação contribui para menor satisfação, mas a sua melhoria isolada não seria suficiente para elevar significativamente a satisfação dos colaboradores (Armstrong & Taylor, 2023).

No que respeita às variáveis sociodemográficas e profissionais, os resultados revelaram que estas são, de forma geral, independentes das variáveis em estudo, com exceção do género e do exercício de funções de chefia, que apresentaram diferenças estatisticamente significativas na perceção das recompensas intrínsecas. Os colaboradores do género masculino e os que exercem funções de chefia apresentaram perceções mais positivas das recompensas intrínsecas comparativamente aos colaboradores do género feminino e aos que não exercem funções de chefia. Estes resultados são parcialmente consistentes com o referido por Li *et al.* (2023), que indicam que características como o género e a posição hierárquica podem influenciar a importância atribuída às diferentes componentes do sistema de recompensas. Ainda assim, ambos os resultados devem ser interpretados com cautela, dado o desequilíbrio entre os grupos.

Face aos resultados obtidos, e em resposta ao último objetivo do estudo, apresentam-se recomendações dirigidas à organização, com vista a melhorar o sistema de recompensas e contribuir para a melhoria dos níveis de satisfação dos colaboradores.

A dimensão *reconhecimento e bem-estar* apresentou uma perceção moderadamente positiva e a associação mais forte com a satisfação, pelo que se recomenda a manutenção e o reforço das práticas de reconhecimento existentes, tornando-as mais sistemáticas e próximas do colaborador. Conforme Câmara (2016) e Armstrong e Taylor (2023) defendem, o *feedback* imediato e próximo do acontecimento é mais impactante do que a atribuição de um premio no final do ano. Sugere-se que os gestores sejam sensibilizados para reconhecer regularmente o desempenho do colaboradores através de *feedback* positivo, menção em reuniões de equipa e outras formas de reconhecimento informal. A criação de um programa de reconhecimento formal, com critérios claros, visibilidade interna e periodicidade regular, poderia complementar estas práticas, reforçando a perceção de valorização por parte dos colaboradores.

A dimensão *desenvolvimento e autonomia* das recompensas intrínsecas apresentou a segunda associação mais forte com a satisfação (ρ = 0,717; $p < 0,001$), evidenciando o seu potencial de impacto na satisfação dos colaboradores. Recomenda-se que a organização reforce a comunicação e visibilidade dos planos de desenvolvimento/formação disponíveis, incentivando os gestores a

estabelecer planos individuais com cada colaborador e a assegurar que as oportunidades de progressão vertical e horizontal são percebidas como reais e acessíveis. Esta recomendação é corroborada por Hollar *et al.* (2022), que defendem que as oportunidades de desenvolvimento são necessárias para manter e melhorar a satisfação no trabalho, e por Câmara *et al.* (2016), que sublinham que os profissionais valorizam cada vez mais as empresas que investem no seu desenvolvimento.

A *retribuição base e incentivos* foi a dimensão com a perceção mais desfavorável de todo o estudo (M = 2,34), e as respostas à questão aberta reforçam esta preocupação, com os colaboradores a solicitarem maior clareza sobre os critérios de promoção e sobre a forma como as métricas de desempenho se refletem na revisão salarial. Recomenda-se que o processo de ASR e TCL seja comunicado de forma mais detalhada, explicando os critérios utilizados e de que forma o desempenho individual influencia a progressão salarial. Esta medida poderá contribuir para reduzir a perceção de injustiça e aumentar a confiança no sistema de recompensas mesmo sem implicar necessariamente alterações nos valores praticados.

Os colaboradores sugeriram nas respostas à questão aberta a possibilidade de revisões salariais semestrais, em particular quando ocorre um aumento significativo de responsabilidades, sem necessidade de aguardar pela próxima revisão anual. Recomenda-se que a organização considere a criação de um mecanismo de ajustamento intercalar para estas situações, de forma a garantir que o sistema de recompensas se mantém alinhado com o contributo efetivo de cada colaborador.

Os *benefícios de saúde e bem-estar* foram os que registaram a perceção mais favorável nas recompensas extrínsecas e a associação mais elevada com a satisfação nesta categoria (ρ = 0,553; $p < 0,001$), confirmando o valor atribuído pelos colaboradores ao programa BeFit e às iniciativas associadas. Recomenda-se a continuidade e eventual reforço destas iniciativas. No que respeita aos *benefícios organizacionais*, as respostas à questão aberta revelaram interesse na inclusão de mais operadores de telecomunicações no Bosch Cares, na disponibilização de descontos em mais ginásios e outras empresas de retalho, e na atribuição de dias extra de férias.

Por fim, importa referir que, embora o presente estudo se circunscreva ao departamento de VM, algumas das recomendações apresentadas – nomeadamente as relacionadas com a transparência nos critérios de revisão salarial e o alargamento do pacote de benefícios – poderão

ter impacto além deste departamento, podendo ser consideradas no âmbito de uma revisão mais alargada do sistema de recompensas da Bosch em Braga.

6.1. Limitações e sugestões para investigação futura

No que diz respeito às limitações do presente projeto, importa ressaltar que a amostra se circunscreve ao departamento de VM da unidade da Bosch em Braga, constituído por apenas 80 colaboradores. Sendo um estudo de caso singular numa única empresa, os resultados não são generalizáveis a outros departamentos da organização, a outras empresas do setor ou à população em geral, o que limita a abrangência das conclusões obtidas. Acresce que a reduzida dimensão da amostra pode igualmente ter condicionado a robustez das análises estatísticas realizadas.

Em segundo lugar, o horizonte temporal transversal do estudo – em que os dados foram recolhidos num único momento – impede a análise da evolução das perceções dos colaboradores ao longo do tempo. Um estudo longitudinal permitiria compreender de que forma as perceções sobre o sistema de recompensas e a satisfação no trabalho se alteram em função das mudanças organizacionais ou contextuais.

Além disso, a utilização exclusiva de métodos quantitativos constitui uma limitação, uma vez que não permite aprofundar as razões subjacentes às perceções dos colaboradores. A complementação com uma abordagem qualitativa, através de entrevistas, permitiria obter uma compreensão mais rica e detalhada dos fenómenos em estudo.

Face às limitações apresentadas, sugere-se que investigações futuras alarguem o estudo a outros departamentos da organização ou a outras empresas do setor automóvel ou de outros setores, de forma a permitir uma compreensão mais abrangente e generalizada da relação entre o sistema de recompensas e a satisfação no trabalho. A adoção de uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos, poderia igualmente enriquecer a compreensão desta relação.

Referências Bibliográficas

Akafo, V., & Boateng, P. A. (2015). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation. *European Journal of Business and Management*.

Aljumah, A. (2023). The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction: The mediating role of transactional leadership. *Cogent Business & Management*, *10*(3), 2270813. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813

Alkandi, I. G., Khan, M. A., 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. *Sustainability*, *15*(4), Artigo 4. https://doi.org/10.3390/su15043415

Allemang, B., Sitter, K., & Dimitropoulos, G. (2022). Pragmatism as a paradigm for patient-oriented research. *Health Expectations*, *25*(1), 38–47. https://doi.org/10.1111/hex.13384

Armstrong, M. (2007). Part 01: The Fundamentals of Reward Management; Chapter 03: Total reward. Em *A Handbook of Employee Reward Management and Practice, 2nd ed.* (pp. 31–47). Kogan Page Ltd. https://www.proquest.com/docview/251379604/abstract/30B9B10CFB3C4F8DPQ/3

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management* (16th ed). Kogan Page.

Bartlett, M. S. (1951). The Effect of Standardization on a $\chi 2$ Approximation in Factor Analysis. *Biometrika*, *38*(3/4), 337–344. https://doi.org/10.2307/2332580

Bosch. (2025). *Bosch em Portugal*. Acedido a 20 de fevereiro de 2026, em https://www.bosch.pt/

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, 5th Asia-Euro Conference 2014 in Tourism, Hospitality & Gastronomy*, *144*, 392–402. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.308

Câmara, P. B. da. (2016). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos* (5ª). Dom Quixote.

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

Chi, H., Vu, T.-V., 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). https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850

Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2021). *Contemporary human resource management: Text and cases* (6th ed). Sage.

Costello, A., & Osborne, J. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, *10*, 1–9.

Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (8ª edição—Revista e atualizada)* (8.ª edição revista e atualizada). Editora RH.

de Villiers, B., & Mienie, A. (2025). Organisational determinants of job satisfaction in the South African renewable energy sector. *SA Journal of Human Resource Management*, *23*. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.3076

Dilani, M., & Pandey, Y. (2022). The Impact of The Organizational Rewards on the Sewing Machine Operator's Job Satisfaction: With Reference To Seethawaka Board of Investment Sri Lanka. *Management Dynamics*, *22*(1), 11–21. https://doi.org/10.57198/2583-4932.1001

Došenović, D. (2016). Employee Reward Systems in Organizations. *Economics*, *4*(1), 107–118. https://doi.org/10.1515/eoik-2015-0024

Dunmade, E., & Jayeola, A. (2022). Organizational Reward System And Workers' Satisfaction In Vista International Limited, Lagos, Nigeria. *LASU Journal of Employment Relations and Human Resource Management*, *3*, 152–165. https://doi.org/10.36108/ljerhrm/2202.03.0121

Emmanuel, N., & Nwuzor, J. (2021). Employee and Organisational Performance: Employees Perception of Intrinsic and Extrinsic Rewards System. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences*, *2*(1), Artigo 1. https://doi.org/10.53790/ajmss.v2i1.5

Ferreira, J. A. G., Fernandes, R., Haase, R. F., & Santos, E. R. (2009). Minnesota Satisfaction Questionnaire – Short Form: Estudo de adaptação e validação para a população portuguesa. *Psychologica*, (51), 251–281. https://doi.org/10.14195/1647-8606_51_15

Figueiredo, E., Margaça, C., García, J. C. S., & Ribeiro, C. (2025). The Contribution of Reward Systems in the Work Context: A Systematic Review of the Literature and Directions for Future Research. *Journal of the Knowledge Economy*. https://doi.org/10.1007/s13132-024-02492-w

Gebremedhin, M., Gebrewahd, E., & Stafford, L. K. (2022). Validity and reliability study of clinician attitude towards rural health extension program in Ethiopia: Exploratory and confirmatory factor analysis. *BMC Health Services Research*, *22*(1), 1088. https://doi.org/10.1186/s12913-022-08470-9

Güngör, P. (2011). The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, The Proceedings of 7th International Strategic Management Conference*, *24*, 1510–1520. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.029

Hollar, N., Kuchinka, D. G. J., & Feinberg, J. (2022). Professional Development Opportunities And Job Satisfaction: A Systematic Review of Research. *Journal of International Management Studies*, *22*(1), 10–19. (159001365). https://doi.org/10.18374/JIMS-22-1.2

Howard, M. C. (2023). A systematic literature review of exploratory factor analyses in management. *Journal of Business Research*, *164*, 113969. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113969

Howard, M. C., & O'Sullivan, R. (2025). A systematic review of exploratory factor analysis in marketing: Providing recommended guidelines and evaluating current practices. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *33*(4), 627–648. https://doi.org/10.1080/10696679.2024.2385377

Hussey, I., Alsalti, T., Bosco, F., Elson, M., & Arslan, R. (2025). An Aberrant Abundance of Cronbach's Alpha Values at .70. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, *8*(1), 25152459241287123. https://doi.org/10.1177/25152459241287123

Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, *39*(1), 31–36. https://doi.org/10.1007/BF02291575

Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *30*(5), 2178–2194. (world). https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0525

Lawler, E. E. (1982). *The Strategic Design of Reward Systems.* https://www.semanticscholar.org/paper/The-Strategic-Design-of-Reward-Systems.-Lawler/d9e65e4139e1a5838e2cbeaf601bf5791f18570d

Lawler, E. E. (2011). Creating a new employment deal: Total rewards and the new workforce. *Organizational Dynamics, The Future of Human Resource Management Special Issue*, *40*(4), 302–309. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.07.007

Li, C., Duan, X., Chu, X., & Qiu, Y. (2023a). Total reward satisfaction profiles and work performance: A person-centered approach. *Heliyon*, *9*(3), e14154. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14154

Li, C., Duan, X., Chu, X., & Qiu, Y. (2023b). Total reward satisfaction profiles and work performance: A person-centered approach. *Heliyon*, *9*(3), e14154. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14154

Mahaney, R. C., & Lederer, A. L. (2006). The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success. *Project Management Journal*, *37*(4), 42–54. https://doi.org/10.1177/875697280603700405

Malhotra, N., Budhwar, P., & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: An empirical investigation of four UK call centres. *The International Journal of Human Resource Management*, *18*(12), 2095–2128. https://doi.org/10.1080/09585190701695267

Marleyna, Y., Devie, D., & Foedjiawati, F. (2022). Reward System, Employee Engagement, and the Role of Employee Satisfaction as Mediating Variable. *Petra International Journal of Business Studies*, *5*(1), 97–108. https://doi.org/10.9744/ijbs.5.1.97-108

Memon, A. H., Khahro, S. H., Memon, N. A., Memon, Z. A., & Mustafa, A. (2023). Relationship between Job Satisfaction and Employee Performance in the Construction Industry of Pakistan. *Sustainability*, *15*(11), 8699. https://doi.org/10.3390/su15118699

Nisar, Q. A., Riasat, F., & Aslam, S. (2016). Do Intrinsic and Extrinsic Rewards influence the Job satisfaction and Job performance? Mediating Role of Reward System. *Journal of Management Info*, *3*(3), 6–11. https://doi.org/10.31580/jmi.v11i1.56

Ong, T., & Teh, B. (2012). Reward system and performance within Malaysian manufacturing companies. *World Applied Sciences Journal*, *19*, 1009–1017. https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.19.07.1491

Peluso, A. M., Innocenti, L., & Pilati, M. (2017). Pay is not everything: Differential effects of monetary and non-monetary rewards on employees' attitudes and behaviours. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, *5*(3), 311–327. https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2015-0031

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: A complementariedade do SPSS* (6.ª ed). Edições Sílabo.

Poljašević, B. Z., & Todorović, M. (2021). The Effects of Professional Development Opportunities on Job Satisfaction. *KNOWLEDGE - International Journal*, *45*(1), 145–150.

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.

Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, *19*(3), 162–174. https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education, Inc.

Rokeman, N. R. M., Kob, C. G. C., & Sobry, H. C. (2023). The Role of Reward in Teachers' Job Satisfaction Towards Job Performance: A Literature Review. *Malaysian Journal of Social*

Sciences and Humanities (MJSSH), *8*(11), e002591–e002591. https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i11.2591

Sakaluk, J. K., & Short, S. D. (2017). A Methodological Review of Exploratory Factor Analysis in Sexuality Research: Used Practices, Best Practices, and Data Analysis Resources. *The Journal of Sex Research*, *54*(1), 1–9. https://doi.org/10.1080/00224499.2015.1137538

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed). Pearson Education.

Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, *126*(5), 1763. https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches Gomes, P., & Gomes, J. (2025). *Gestão de Recursos Humanos—Métodos e Práticas* (11ª Edição Atualizada e Aumentada). PACTOR - Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.

Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: From assessment to intervention* (1st ed.). Routledge.

Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*, *8*(2), 161–179. https://doi.org/10.1108/11766091111137564

Sudhakar, G., & Rao, R. S. (2023). A Panacea for Job Satisifaction The Effects and Impact of Rewards Practices: A Study on the Employees of Various Selected Private Educational Institutions in Hyderabad, Telangana, India. *Shanlax International Journal of Management*, *10*(3), 51–59. https://doi.org/10.34293/management.v10i3.5856

Taba, M. I. (2018). Mediating effect of work performance and organizational commitment in the relationship between reward system and employees' work satisfaction. *Journal of Management Development*, *37*(1), 65–75. https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0256

Tarigan, J., Cahya, J., Valentine, A., Hatane, S., & Jie, F. (2022). Total reward system, job satisfaction and employee productivity on company financial performance: Evidence from Indonesian Generation Z workers. *Journal of Asia Business Studies*, *16*(6), 1041–1065. (world). https://doi.org/10.1108/JABS-04-2021-0154

Vieira, J. A. C., Silva, F. J. F., Teixeira, J. C. A., Menezes, A. J. V. F. G., & Azevedo, S. N. B. de. (2023). Climbing the ladders of job satisfaction and employee organizational commitment: Cross-country evidence using a semi-nonparametric approach. *Journal of Applied Economics*. (world). https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15140326.2022.2163581

Wang, P., Lu, Z., & Sun, J. (2018). Influential Effects of Intrinsic-Extrinsic Incentive Factors on Management Performance in New Energy Enterprises. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *15*(2), 292. https://doi.org/10.3390/ijerph15020292

Zia ur Rehman, D. M., Khan, M. R., Ziauddin, & Ali Lashari, J. (2008). *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

Apêndice

Apêndice A – Questionário: versão em português

* Obrigatória

Consentimento informado

Convido-te a participar num estudo intitulado "**O papel das recompensas na satisfação dos colaboradores: um estudo de caso**", desenvolvido no âmbito de um projeto de estágio na **Universidade do Minho (Escola de Economia, Gestão e Ciência Política)**. Este estudo tem como objetivo principal identificar o nível de satisfação dos trabalhadores com o seu trabalho e identificar a associação entre essa satisfação e o sistema de recompensas existente na Bosch.

A duração estimada é de aproximadamente **5 minutos**.

Não se antecipam riscos ou desconfortos significativos associados à tua participação, uma vez que as questões são de **natureza profissional** e **não invasivas**.

Os dados recolhidos destinam-se **exclusivamente a fins de investigação académica** no âmbito do projeto de estágio e não serão utilizados para quaisquer outras finalidades. Serão recolhidos dados sociodemográficos e dados relativos às tuas perceções sobre as recompensas e satisfação com o trabalho. Não serão recolhidos dados que permitam a tua identificação direta. Todos os dados serão tratados de forma estritamente **confidencial**. As respostas serão **anonimizadas**, não sendo possível identificar os participantes individualmente.

A tua participação neste estudo é totalmente **voluntária**. Podes desistir a qualquer momento, sem necessidade de justificação e sem qualquer tipo de consequência ou prejuízo.

Agradeço, desde já, a tua colaboração e tempo disponibilizado para este estudo. Em caso de dúvidas poderás entrar em contacto através do seguinte e-mail: **soraiaparedesfernandes@gmail.com**

Sob orientação da Professora Doutora Ana Paula Ferreira.

1. O preenchimento do questionário implica o teu consentimento informado para participação no estudo. Ao clicar em "Aceito", confirmas que leste e compreendeste todas as informações e concordas voluntariamente em participar. *

- ◯ Aceito
- ◯ Não aceito

Dados sociodemográficos e profissionais

Esta secção destina-se à recolha de informação de carácter sociodemográfico e profissional, necessária para a caracterização da amostra. Relembra-se que as respostas são **anónimas** e serão utilizadas exclusivamente para fins académicos.

2. Idade *

- ◯ Menos de 25
- ◯ 25-34
- ◯ 35-44
- ◯ 45-54
- ◯ 55 ou mais

3. Género *

- ◯ Feminino
- ◯ Masculino
- ◯ Outro

4. Estado civil *

- ◯ Solteiro(a)
- ◯ Casado(a)/União de facto
- ◯ Divorciado(a)
- ◯ Viúvo(a)

5. Habilitações académicas *

- ◯ Licenciatura
- ◯ Pós-graduação/Especialização
- ◯ Mestrado
- ◯ Doutoramento

6. Situação familiar *

- ◯ Com filhos a cargo
- ◯ Com filhos não dependentes
- ◯ Sem filhos
- ◯ Com pais/avós dependentes

7. Tempo de permanência na Bosch *

- ◯ Menos de 1 ano
- ◯ Entre 1 e 3 anos
- ◯ Entre 4 e 6 anos
- ◯ Entre 7 e 10 anos
- ◯ Mais de 10 anos

8. Tempo de permanência no departamento atual *

- ◯ Menos de 1 ano
- ◯ Entre 1 e 3 anos
- ◯ Entre 4 e 6 anos
- ◯ Entre 7 e 10 anos
- ◯ Mais de 10 anos

9. Área do departamento onde desempenhas atualmente as tuas funções *

- ◯ *Software*
- ◯ Não *software*

10. Exercício de funções de chefia

- ◯ Sim
- ◯ Não

11. Exerceste alguma atividade profissional antes de ingressares na Bosch?

- ◯ Sim
- ◯ Não

12. Durante quanto tempo exerceste atividade profissional antes de ingressar na Bosch?

- ◯ Menos de 1 ano
- ◯ 1 a 3 anos
- ◯ 4 a 6 anos
- ◯ 7 a 10 anos
- ◯ Mais de 10 anos

Satisfação no trabalho

Esta secção pretende avaliar a tua satisfação com o trabalho. Não existem respostas certas ou erradas, o importante é que respondas de forma **sincera**, tendo em conta a tua experiência profissional atual.

13. Para cada uma das seguintes afirmações, assinala a resposta mais adequada à tua situação profissional atual
As afirmações são avaliadas numa escala de 1 a 5, em que 1= *Quase nunca é verdade* e 5= *Quase sempre é verdade* *

	Quase nunca é verdade	Raramente é verdade	Às vezes é verdade	Frequentemente é verdade	Quase sempre é verdade
De um modo geral, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	◯	◯	◯	◯	◯
Em termos gerais, este trabalho corresponde às minhas expetativas	◯	◯	◯	◯	◯

14. No meu atual trabalho, esta é a forma como eu me sinto acerca dos seguintes aspetos
Coloca a seguinte questão a ti mesmo(a): Quão satisfeito(a) estou com este aspeto do meu trabalho?
As afirmações são avaliadas numa escala de 1 a 5, em que 1= *Muito insatisfeito(a)* e 5= *Muito satisfeito(a)* *

	Muito insatisfeito(a)	Insatisfeito(a)	Indeciso(a)	Satisfeito(a)	Muito satisfeito(a)
Ser capaz de me manter ocupado(a) durante todo o tempo	◯	◯	◯	◯	◯
Possibilidade de trabalhar de modo independente no meu cargo	◯	◯	◯	◯	◯
Oportunidade de fazer coisas diferentes de tempos a tempos	◯	◯	◯	◯	◯
Oportunidade de "ser alguém na vida"	◯	◯	◯	◯	◯
Modo como o meu supervisor lida com os seus subordinados(as)	◯	◯	◯	◯	◯
Competência do meu supervisor na tomada de decisões	◯	◯	◯	◯	◯
Possibilidade de fazer coisas que não vão contra a minha consciência/ valores	◯	◯	◯	◯	◯
Segurança/ estabilidade que o meu emprego me fornece	◯	◯	◯	◯	◯
Possibilidade de ajudar outras pessoas	◯	◯	◯	◯	◯
Possibilidade de dizer às pessoas o que fazer	◯	◯	◯	◯	◯
Possibilidade de fazer algo em que faça uso das minhas competências	◯	◯	◯	◯	◯

Forma como as políticas da instituição são implementadas	◯	◯	◯	◯	◯
Meu salário e da quantidade de trabalho que realizo	◯	◯	◯	◯	◯
Possibilidade de progressão profissional	◯	◯	◯	◯	◯
Possibilidade de tomada de decisões por mim próprio(a)	◯	◯	◯	◯	◯
Possibilidade de utilização dos meus próprios métodos para a realização do meu trabalho	◯	◯	◯	◯	◯
Condições de trabalho	◯	◯	◯	◯	◯
Modo como os meus colegas se relacionam entre si	◯	◯	◯	◯	◯
Reconhecimento por fazer um bom trabalho	◯	◯	◯	◯	◯
Sentimento de realização pessoal que obtenho no trabalho	◯	◯	◯	◯	◯

Recompensas intrínsecas (não financeiras)

Esta secção pretende avaliar a tua perceção relativamente às recompensas intrínsecas praticadas pela tua empresa.

15. Para cada uma das seguintes afirmações, assinala a resposta mais adequada à tua situação profissional atual
As afirmações são avaliadas numa escala de 1 a 5, em que 1= *Discordo totalmente* e 5= *Concordo totalmente*
*

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Recebo *feedback* e reconhecimento de forma contínua	◯	◯	◯	◯	◯
Recebo elogios informais (por ex.: "muito bem", "obrigado")	◯	◯	◯	◯	◯
O *feedback* recebido é altamente relevante	◯	◯	◯	◯	◯
O reconhecimento é atribuído de forma justa e consistente	◯	◯	◯	◯	◯
O prémio Jubileu (25 e 40 anos de serviço) é adequado e reconhece a dedicação e a antiguidade dos colaboradores	◯	◯	◯	◯	◯
Tenho boas oportunidades de progredir na minha organização	◯	◯	◯	◯	◯
As pessoas que aqui trabalham são incentivadas a desenvolver as suas competências	◯	◯	◯	◯	◯

São-me oferecidas oportunidades de formação ou desenvolvimento para progredir profissionalmente	○	○	○	○	○
Este é um local de trabalho psicológica e emocionalmente saudável	○	○	○	○	○
Posso ser eu próprio(a) aqui	○	○	○	○	○
As pessoas são incentivadas a equilibrar a vida profissional com a vida pessoal	○	○	○	○	○
Tomo decisões de forma autónoma no desempenho da minha função	○	○	○	○	○
O meu trabalho contribui de forma significativa para o sucesso da organização	○	○	○	○	○
Compreendo de que forma a minha função se integra no funcionamento global da organização	○	○	○	○	○
Não sinto um verdadeiro sentido de realização no tipo de trabalho que desempenho	○	○	○	○	○
Tenho poucas oportunidades de utilizar as minhas verdadeiras competências no tipo de trabalho que realizo	○	○	○	○	○
O meu trabalho é interessante e desafiante	○	○	○	○	○

Recompensas extrínsecas (financeiras)

Esta secção pretende avaliar a tua perceção relativamente às recompensas extrínsecas praticadas pela tua empresa.

16. Para cada uma das seguintes afirmações, assinala a resposta mais adequada à tua situação profissional atual
As afirmações são avaliadas numa escala de 1 a 5, em que 1= *Discordo totalmente* e 5= *Concordo totalmente*
*

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Estou satisfeito(a) com o meu salário-base	◯	◯	◯	◯	◯
Sou remunerado(a) de forma justa tendo em conta as minhas responsabilidades e a minha experiência	◯	◯	◯	◯	◯
Estou satisfeito(a) com o meu aumento salarial mais recente	◯	◯	◯	◯	◯
Estou satisfeito(a) com a forma como os aumentos salariais são determinados	◯	◯	◯	◯	◯
Os colaboradores que apresentam bom desempenho têm uma probabilidade justa de receberem aumentos salariais mais elevados	◯	◯	◯	◯	◯

Estou satisfeito(a) com os descontos e vantagens oferecidos pelo Clube de Vantagens Bosch	○	○	○	○	○
A loja Bosch e os descontos em produtos da marca representam um benefício importante	○	○	○	○	○
O seguro de saúde disponibilizado pela organização aumenta a minha satisfação com o trabalho	○	○	○	○	○
Os serviços de saúde disponibilizados pela empresa (ex.: psicologia, gabinete médico, etc.) aumentam a minha satisfação com o trabalho	○	○	○	○	○
As iniciativas de promoção da saúde e bem-estar (ex.: *workshops*, quinzena da saúde, etc.) aumentam a minha satisfação com o trabalho	○	○	○	○	○
O autocarro disponibilizado pela empresa (Porto → instalações) é adequado às necessidades de deslocação dos colaboradores	○	○	○	○	○

17. Relativamente às recompensas intrínsecas e extrínsecas anteriormente mencionadas, que outras recompensas gostarias que existissem na Bosch?

Apêndice B – Questionário: versão em inglês

* Obrigatória

Informed Consent

I would like to invite you to participate in a study entitled "**The Role of Rewards in Employee Satisfaction: A Case Study**", developed as part of an internship project at the **University of Minho (School of Economics, Management and Political Science)**. This study aims primarily to identify the level of employee satisfaction with their work and to examine the association between this satisfaction and the existing rewards system at Bosch.

The estimated duration of participation is approximately **5 minutes**.

No significant risks or discomforts are anticipated from your participation, as the questions are professional in nature and non-invasive. The data collected will be used **exclusively for academic research purposes** within the scope of the internship project and will not be used for any other purpose. Sociodemographic data and information regarding your perceptions of rewards and job satisfaction will be collected. No data that could directly identify you will be collected. All information will be treated with strict confidentiality. Responses will be anonymized, making it impossible to identify individual participants.

Your participation in this study is **entirely voluntary**. You may withdraw at any time, without providing a reason and without any consequences or disadvantage.

Thank you in advance for your collaboration and the time you make available for this study. If you have any questions, please feel free to contact me at: soraiaparedesfernandes@gmail.com

This study is conducted under the supervision of Professor Ana Paula Ferreira.

1. By completing this questionnaire, you provide your informed consent to participate in the study. By clicking "I agree," you confirm that you have read and understood all the information provided and that you voluntarily agree to participate. *

- ◯ I agree
- ◯ I disagree

Sociodemographic and Professional Data

This section is intended to collect sociodemographic and professional information necessary for the characterization of the sample. Please note that all responses are **anonymous** and will be used exclusively for academic purposes.

2. Age *

- ◯ Under 25
- ◯ 25-34
- ◯ 35-44
- ◯ 45-54
- ◯ 55 or older

3. Gender *

- ◯ Female
- ◯ Male
- ◯ Other

4. Marital Status *

- ◯ Single
- ◯ Married / Cohabiting (or domestic partnership)
- ◯ Divorced
- ◯ Widowed

5. Academic Qualifications *

- ◯ Bachelor's Degree
- ◯ Postgraduate / Specialization
- ◯ Master's Degree
- ◯ Doctorate / PhD

6. Family Situation *

- ◯ With dependent children
- ◯ With non-dependent children
- ◯ Without children
- ◯ Responsible for dependent parents/grandparents

7. Length of Service at Bosch *

- ◯ Less than 1 year
- ◯ Between 1 and 3 years
- ◯ Between 4 and 6 years
- ◯ Between 7 and 10 years
- ◯ More than 10 years

8. Length of Service in Current Department *

- ◯ Less than 1 year
- ◯ Between 1 and 3 years
- ◯ Between 4 and 6 years
- ◯ Between 7 and 10 years
- ◯ More than 10 years

9. Department Area of Current Role *

- ◯ Software
- ◯ Non-software

10. Holding a Managerial Position

- ◯ Yes
- ◯ No

11. Did you have a job before joining Bosch?

- ◯ Yes
- ◯ No

12. How long did you work before joining Bosch?

- ◯ Less than 1 year
- ◯ 1-3 years
- ◯ 4-6 years
- ◯ 7-10 years
- ◯ More than 10 years

Job Satisfaction

This section aims to assess your satisfaction with your work. There are no right or wrong answers; what matters is that you respond **honestly**, based on your current professional experience.

13. For each of the following statements, please indicate the response that best reflects your current professional situation. The statements are rated on a five-point scale, where 1 = Almost never true and 5 = Almost always true. *

	Almost always not true	Rarely true	Sometimes true	Often true	Almost always true
Overall, I am satisfied with my job	◯	◯	◯	◯	◯
All in all, this job has lived up to my expectations	◯	◯	◯	◯	◯

14. In my current job, this is how I feel about the following aspects. Ask yourself the following question: How satisfied am I with this aspect of my job?
The statements are rated on a five-point scale, where 1 = Very dissatisfied and 5 = Very satisfied. *

	Very dissatisfied	Dissatisfied	Undecided	Satisfied	Very satisfied
Being able to keep busy all the time	◯	◯	◯	◯	◯
The chance to work alone on the job	◯	◯	◯	◯	◯
The chance to do different things from time to time	◯	◯	◯	◯	◯
The chance to be "somebody" in the community	◯	◯	◯	◯	◯
The way my boss handles his/her workers	◯	◯	◯	◯	◯
The competence of my supervisor in making decisions	◯	◯	◯	◯	◯
Being able to do things that don´t go against my conscience	◯	◯	◯	◯	◯
The way my job provides for steady employment	◯	◯	◯	◯	◯
The chance to do things for other people	◯	◯	◯	◯	◯

The chance to tell people what to do	○	○	○	○	○
The chance to do something that makes use of my abilities	○	○	○	○	○
The way company policies are put into practice	○	○	○	○	○
My pay and the amount of work I do	○	○	○	○	○
The chances for advancement on this job	○	○	○	○	○
The freedom to use my own judgment	○	○	○	○	○
The chance to try my own methods of doing the job	○	○	○	○	○
The work conditions	○	○	○	○	○
The way my co-workers get along with each other	○	○	○	○	○
The praise I get for doing a good job	○	○	○	○	○
The feeling of accomplishment I get from the job	○	○	○	○	○

Intrinsic (non-financial) rewards

This section aims to assess your perception of the non-financial rewards offered by your company.

15. For each of the following statements, please indicate the response that best reflects your current professional situation. The statements are rated on a five-point scale, where 1 = Strongly disagree and 5 = Strongly agree.
*

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agre
Received continuous feedback and recognition	○	○	○	○	○
Received informal praise (well done, thank you)	○	○	○	○	○
The feedback receive is highly relevant	○	○	○	○	○
Recognition is given fairly and consistently	○	○	○	○	○
The Jubileu Award (25 and 40 years of service) is appropriate and acknowledges employees' dedication and seniority.	○	○	○	○	○
I have a very good chance to get ahead with my organization	○	○	○	○	○
People working here are encouraged to develop their skills	○	○	○	○	○

I am offered training or development opportunities to further myself professionally	○	○	○	○	○
This is a psichologically and emotionally healthy place to work	○	○	○	○	○
I can be myself around here	○	○	○	○	○
People are encouraged to balance their work life and personal life	○	○	○	○	○
I make my own decisions in the performance of my work role	○	○	○	○	○
My work is a significant contribution to the successful operation of the organization	○	○	○	○	○
I understand how my work role fits into the overall operation of this organization	○	○	○	○	○
I do not feel a sense of accomplishment in the type of work I do	○	○	○	○	○
My work provides me with a sense of personal fulfillment	○	○	○	○	○
I have little opportunity to use my real abilities and skills in the type of work I do	○	○	○	○	○
My work is interesting and challenging	○	○	○	○	○

Extrinsic (financial) rewards

This section aims to assess your perception of the extrinsic rewards offered by your company.

16. For each of the following statements, please indicate the response that best reflects your current professional situation. The statements are rated on a five-point scale, where 1 = Strongly disagree and 5 = Strongly agree. *

	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
I am satisfied with my base salary	○	○	○	○	○
I am paid fairly in view of my responsabilities and experience	○	○	○	○	○
I am satisfied with my recent salary increase	○	○	○	○	○
I am satisfied with how my raises are determined	○	○	○	○	○
Those who do well stand a fair chances of being promoted (receiving higher pay increase)	○	○	○	○	○
I am satisfied with the company's annual performance bonus (CPrP) that I receive.	○	○	○	○	○
I am satisfied with the benefits offered through the Bosch Cares program.	○	○	○	○	○

Being able to select benefits based on my needs increases my job satisfaction.	○	○	○	○	○
I am satisfied with the discounts and perks offered by the Bosch Benefits Club.	○	○	○	○	○
The Bosch store and discounts on Bosch products represent an important benefit.	○	○	○	○	○
The health insurance offered by the organization enhances my job satisfaction.	○	○	○	○	○
The company-provided health services (e.g., psychology, medical office, etc.) enhance my job satisfaction.	○	○	○	○	○
Health and well-being initiatives (e.g., workshops, Health Week, etc.) enhance my job satisfaction.	○	○	○	○	○
The shuttle bus provided by the company (Porto → facilities) adequately meets employees' commuting needs.	○	○	○	○	○

17. With regard to the intrinsic and extrinsic rewards mentioned above, what additional rewards would you like Bosch to offer?