Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Mariana Sofia Ferreira Abreu

A Influência do Nível de Satisfação com o Sistema de Recompensas na Motivação dos Colaboradores: Uma Análise Empírica no Contexto Laboral

maio de 2024

A Influência do Nível de Satisfação com o Sistema de Recompensas na Motivação dos Colaboradores: Uma Análise Empírica no Contexto Laboral
Mariana Sofia Ferreira Abreu
UMinho | 2024

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Mariana Sofia Ferreira Abreu

A Influência do Nível de Satisfação com o Sistema de Recompensas na Motivação dos Colaboradores: Uma Análise Empírica no Contexto Laboral

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Carla Freire

maio de 2024

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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

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

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

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

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

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação de mestrado representa uma conquista na minha jornada académica, que não poderia ter sido alcançada sem o apoio e contribuição de diversas pessoas.

Em primeiro lugar, manifesto a minha profunda gratidão à minha orientadora, a Professora Doutora Carla Freire. A sua orientação perspicaz, experiência na área e disponibilidade constante foram fundamentais para o desenvolvimento e conclusão deste estudo. Sem as suas preciosas sugestões, seguramente teria enfrentado maiores desafios na concretização dos objetivos propostos.

À minha família, dedico um especial agradecimento pelo apoio incondicional, encorajamento constante e compreensão nos momentos mais desafiadores. O vosso amor e incentivo foram alicerces essenciais que me permitiram ultrapassar obstáculos e alcançar esta importante etapa.

Ao meu namorado, expresso o meu reconhecimento pela sua paciência, compreensão e incentivo ao longo de todo este processo. A sua presença foi uma fonte constante de apoio e motivação, e sou profundamente grata por tê-lo ao meu lado.

Aos meus amigos e colegas, agradeço pela amizade, apoio mútuo e momentos de descontração que tornaram esta jornada mais leve. As trocas de ideias e experiências enriqueceram o meu percurso académico e contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

Por último, mas igualmente importante, estendo os meus agradecimentos a todos os participantes que colaboraram neste estudo, contribuindo com o preenchimento dos questionários e possibilitando a realização das análises e conclusões apresentadas. Sem a sua participação, este estudo não teria sido possível.

Aos mencionados e a todos os que, de alguma forma, contribuíram para esta conquista, o meu mais profundo e sincero obrigado! O vosso apoio e contribuição foram verdadeiramente inestimáveis e permanecerão gravados na minha memória.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

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

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

Título: A Influência do Nível de Satisfação com o Sistema de Recompensas na Motivação dos Colaboradores: Uma Análise Empírica no Contexto Laboral

RESUMO

Este estudo investiga a influência do nível de satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas na sua motivação extrínseca e intrínseca. Utilizando uma abordagem quantitativa, aplicamos um questionário *online* a 151 colaboradores de diversos setores de atividade. Modelos estatísticos de correlação e regressão linear foram utilizados para analisar as relações entre as variáveis em estudo e testar as hipóteses formuladas. Os resultados destacam a importância da satisfação com a componente não financeira para a satisfação com o sistema de recompensas geral. Observou-se uma associação significativa entre a satisfação com as recompensas não financeiras e a motivação, em comparação com as recompensas financeiras. Essa satisfação influencia positivamente várias dimensões da motivação, incluindo a intrínseca e as formas identificada e externa da motivação extrínseca. Além disso, a antiguidade na organização emerge como um fator determinante na satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas. Colaboradores com mais tempo de serviço demonstraram diferenças nos níveis de satisfação com os tipos de recompensas, especialmente as não financeiras, com as quais mostraram maior insatisfação. Contudo, apresentaram níveis mais elevados de motivação laboral total e intrínseca.

Os resultados são discutidos e, posteriormente, são apresentadas as implicações práticas e contribuições do presente estudo para a prática da gestão de recursos humanos. Também são destacadas as limitações encontradas no desenvolvimento do estudo e oferecidas sugestões para futuras investigações. Este estudo oferece uma análise abrangente da influência da satisfação dos colaboradores com as recompensas na sua motivação, contribuindo tanto para a comunidade académica quanto para as organizações, proporcionando informações importantes para a implementação de práticas eficazes de gestão de recursos humanos.

Palavras-Chave: Motivação Extrínseca, Motivação Intrínseca, Recompensas Financeiras, Recompensas Não Financeiras, Satisfação com o Sistema de Recompensas.

Title: The Influence of Satisfaction Level with Reward System on Employee Motivation: An Empirical Analysis in the Workplace Context

ABSTRACT

This study investigates the influence of employees' satisfaction level with the reward system on their extrinsic and intrinsic motivation. Employing a quantitative approach, we administered an online questionnaire to 151 employees from various sectors. Statistical models of correlation and linear regression were employed to analyse the relationships between the variables under study and to evaluate the formulated hypotheses. The results underscore the significance of satisfaction with the non-financial component for overall satisfaction with the reward system. A significant association was observed between satisfaction with non-financial rewards and motivation compared to financial rewards. This satisfaction positively influences various dimensions of motivation, including intrinsic motivation and the identified and external forms of extrinsic motivation. Moreover, seniority within the organization emerged as a determining factor in employees' satisfaction with the reward system. Employees with longer service demonstrated differences in satisfaction levels with the types of rewards, especially non-financial ones, where they exhibited greater dissatisfaction. However, they showed higher levels of total and intrinsic work motivation.

The findings are discussed, and subsequent implications and contributions of this study to human resource management practise are presented. Limitations encountered during the study's development are also highlighted, along with suggestions for future research. This study provides a comprehensive analysis of the influence of employee satisfaction with rewards on their motivation, contributing to both the academic community and organizations by providing valuable insights for the implementation of effective human resource management practices.

Keywords: Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Financial Rewards, Non-Financial Rewards, Satisfaction with Reward System.

Índice Geral

AGRADECIMENTOS ..... **iii**

RESUMO ..... **v**

ABSTRACT ..... **vi**

Índice de Figuras ..... **ix**

Índice de Quadros ..... **ix**

1. Introdução **1**

1.1. Contributos Académicos e Práticos 2

1.2. Objetivos e Estrutura da Investigação 2

2. Revisão da Literatura **4**

2.1. Sistema de Recompensas 4

2.1.1. Objetivos de um Sistema de Recompensas 5

2.1.2. Componentes de um Sistema de Recompensas 6

2.1.3. Síntese do Subcapítulo 12

2.2. Motivação Laboral 13

2.2.1. Conceito 13

2.2.2. Teoria da Autodeterminação 15

2.2.3. Relação entre o Sistema de Recompensas e a Motivação 20

2.3. Satisfação Laboral 22

2.3.1. Determinantes e Causas da Satisfação 23

2.3.2. Relação entre o Sistema de Recompensas e a Satisfação 24

3. Enquadramento Teórico e Desenvolvimento de Hipóteses **27**

3.1. Questão e Objetivos de Investigação 27

3.2. Desenvolvimento das Hipóteses de Trabalho 28

4. Enquadramento Metodológico **31**

4.1. Caracterização da Pesquisa 31

4.2. Descrição do Método de Recolha de Dados 31

4.2.1. Questionário - Construção e Medidas das Variáveis 32
4.3. População-alvo e Amostra 36
4.4. Técnica de Tratamento de Dados 40
5. Apresentação e Análise dos Resultados 42
5.1. Análise Fatorial das Escalas do Instrumento de Recolha de Dados 42
5.1.1. Análise Fatorial Exploratória da Motivação Laboral 43
5.1.2. Análise Fatorial Exploratória da Satisfação com o Sistema de Recompensas 45
5.2. Medidas Descritivas e Análises Preliminares 47
5.2.1. Análise de Correlações entre as Variáveis em Estudo 48
5.2.1.1. Motivação laboral e Satisfação com o Sistema de Recompensas 49
5.2.1.2. Motivação laboral, Satisfação com o Sistema de Recompensas e Características Sociodemográficas e Profissionais 50
5.2.2. Análise de Regressão Linear 59
6. Discussão dos Resultados 63
6.1. Motivação Intrínseca: O Efeito das Recompensas Financeiras e Não Financeiras 63
6.2. Motivação Extrínseca: O Efeito das Recompensas Financeiras e Não Financeiras 64
7. Considerações Finais 66
7.1. Principais Conclusões do Estudo 66
7.2. Limitações do Estudo 68
7.3. Sugestões para Futuras Investigações 69
Referências Bibliográficas 70
Apêndice 77
Apêndice A – Instrumento de Recolha de Dados: Questionário 78

Índice de Figuras

Figura 1 - Tipos de Incentivos Mais Frequentes 11

Figura 2 – Continuum da Motivação Humana 19

Figura 3 - Modelo de Investigação 30

Índice de Quadros

Tabela 1 - Construto das Recompensas Financeiras e Não Financeiras 33

Tabela 2 - Construtos da Amotivação, Motivação Extrínseca e Intrínseca 35

Tabela 3 - Características Sociodemográficas e Profissionais da Amostra do Estudo 38

Tabela 4 - Caracterização da Amostra do Estudo: Idade e Número de Filhos 39

Tabela 5 - Estrutura Fatorial da Escala da Motivação Laboral, com Imposição de Três Fatores (Matriz de Componentes) 44

Tabela 6 - Estrutura Fatorial da Escala de Satisfação com as Recompensas, com Imposição de Dois Fatores (Matriz de Componentes) 46

Tabela 7 - Medidas Descritivas relativamente à Motivação Laboral e à Satisfação com o Sistema de Recompensas 48

Tabela 8 - Coeficiente de Correlação de Spearman entre as Dimensões da Motivação Laboral e as Dimensões da Satisfação com o Sistema de Recompensas 53

Tabela 9 - Coeficiente de Correlação de Spearman entre as Dimensões da Motivação Laboral e Satisfação com o Sistema de Recompensas e as Características Sociodemográficas e Profissionais dos Inquiridos 54

Tabela 10 - Média, Desvio-Padrão e Valor de p do Teste de Mann - Whitney do Nível de Motivação em Função do Género e Estado Civil dos Inquiridos 55

Tabela 11 - Média, Desvio-Padrão e Valor de p do Teste de Mann - Whitney em função do Tempo de Serviço dos Inquiridos 57

Tabela 12 - Regressão das Variáveis da Motivação com a Satisfação dos Colaboradores com as Componentes do Sistema de Recompensas, utilizando Bootstrap 62

1. Introdução

Enquadrado no Mestrado em Gestão e Negócios da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, este estudo tem como propósito investigar os efeitos da satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas na sua motivação laboral. A escolha deste tema decorre tanto de preocupações pessoais quanto académicas, evidenciadas pela crescente incidência de greves e manifestações em diversos setores profissionais, refletindo um elevado grau de insatisfação com as recompensas e condições laborais vigentes. Este cenário não impacta apenas o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores, mas também tem implicações diretas no desempenho e produtividade global das organizações.

No atual cenário socioeconómico, as organizações enfrentam diversos desafios, cuja complexidade foi acentuada pelas repercussões económicas e sociais da pandemia da COVID-19, bem como pelo ritmo acelerado das inovações tecnológicas e pela contínua reestruturação e competitividade do mercado (Din et al., 2021; Pinho et al., 2018). Aliado a estes desafios, as organizações demonstram uma preocupação crescente com os recursos humanos, reconhecendo-os como o ativo mais importante para o seu sucesso (Asaari et al., 2019; Triswanto & Yunita, 2021). Este reconhecimento ressalta a necessidade de compreender os fatores que impulsionam a motivação dos colaboradores, possibilitando não apenas uma gestão eficaz do capital humano, mas também o estabelecimento de estratégias de comprometimento a longo prazo com a organização (Nyoni et al., 2020). Assim, investir na gestão do capital humano transcende a esfera opcional, tornando-se uma necessidade estratégica para as organizações que pretendem manter a sua competitividade e sustentabilidade num mercado exigente e em constante evolução. Este investimento envolve a implementação de um sistema de recompensas equilibrado, que compreende elementos financeiros e não financeiros, oferecidos aos colaboradores em contrapartida do seu desempenho e contribuição para os objetivos organizacionais.

Em consonância com o exposto até ao momento, o presente estudo visa analisar como a motivação laboral pode ser impulsionada pelo nível de satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas. Neste sentido, pretendemos responder à seguinte questão de investigação: "**O nível de satisfação com o sistema de recompensas (financeiras e não financeiras) influencia a motivação dos colaboradores?".**

1.1. Contributos Académicos e Práticos

A investigação académica neste domínio amplia o conhecimento sobre a relação entre a satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas e a sua motivação no ambiente de trabalho. Embora alguns estudos tenham explorado essa relação, existe uma lacuna significativa na literatura em relação à influência da satisfação com as recompensas não financeiras na motivação dos colaboradores. Esta lacuna limita a compreensão dos mecanismos subjacentes à motivação e restringe a capacidade das organizações de desenvolver estratégias eficazes de gestão de recursos humanos. Além disso, existe uma escassez de pesquisas sobre como a antiguidade dos colaboradores numa organização pode influenciar a sua satisfação com o sistema de recompensas e a motivação laboral.

Do ponto de vista prático, os resultados deste estudo têm várias implicações para a gestão de recursos humanos. Ao investigar como diferentes componentes do sistema de recompensas afetam a motivação, o estudo contribui para a compreensão dos mecanismos que impulsionam essa variável e enriquece as teorias existentes sobre motivação intrínseca e extrínseca. Reconhecer a importância da antiguidade na organização como um determinante da satisfação dos colaboradores também é fundamental. Esta análise permite aos gestores tomarem decisões mais informadas ao implementar sistemas de recompensas justos e adequados às necessidades individuais, além de desenvolverem estratégias para atrair e reter talentos, promovendo um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo.

Em suma, este estudo oferece contribuições significativas tanto para a teoria quanto para a prática. As descobertas têm o potencial de melhorar o entendimento e a eficácia das práticas de gestão de recursos humanos, contribuindo para o aumento do desempenho dos colaboradores e do comprometimento com a organização e, consequentemente, para o sucesso organizacional.

1.2. Objetivos e Estrutura da Investigação

Com base no enquadramento apresentado, o objetivo primordial deste estudo consiste em analisar o impacto da satisfação dos colaboradores com as recompensas, tanto financeiras quanto não financeiras, providas pelas entidades empregadoras, sobre a motivação intrínseca e extrínseca. Para atingir este objetivo geral, foram estabelecidos objetivos específicos, detalhadamente descritos de seguida:

i) Realizar uma avaliação do nível de satisfação dos colaboradores em relação ao sistema de recompensas implementado nas organizações em que estão inseridos.

ii) Examinar a influência da satisfação com as recompensas, tanto financeiras quanto não financeiras, sobre as dimensões intrínseca e extrínseca da motivação;

iii) Investigar o papel desempenhado por variáveis individuais, como género, estado civil e tempo de serviço na organização, na relação entre a satisfação dos colaboradores com as recompensas e a sua motivação intrínseca e extrínseca.

A presente dissertação segue uma estrutura composta por sete capítulos, cada um dedicado a abordar aspetos essenciais relacionados ao tema em análise. No primeiro capítulo, introduzimos o estudo, apresentando de forma concisa o objeto de pesquisa, a pertinência do estudo, a questão de investigação e os objetivos a alcançar. No segundo capítulo, conduzimos uma revisão da literatura existente sobre o tema, explorando aspetos fundamentais do sistema de recompensas, analisando os seus objetivos, componentes e a influência que exerce sobre a motivação e satisfação dos colaboradores. O terceiro capítulo fornece um enquadramento teórico detalhado, delimita o problema de investigação, define os objetivos do estudo e formula as hipóteses de trabalho, oferecendo o contexto necessário para a condução da pesquisa empírica. No quarto capítulo, descrevemos a metodologia adotada no estudo, abrangendo aspetos como escolhas metodológicas, paradigma de investigação, procedimentos de amostragem, variáveis estudadas e técnicas de recolha e tratamento de dados. O quinto capítulo apresenta e analisa detalhadamente os dados recolhidos, incluindo a análise fatorial das escalas utilizadas, medidas descritivas e análises preliminares, como a análise de correlação e de regressão linear com bootstrap. No sexto capítulo, procedemos à discussão dos resultados obtidos, considerando as principais evidências empíricas identificadas na revisão de literatura e as relações observadas entre as variáveis estudadas, enriquecendo a compreensão dos resultados alcançados. O sétimo capítulo sintetiza as conclusões finais do estudo, apresenta os principais resultados e limitações, e oferece sugestões para investigações futuras. Finalmente, listamos as referências bibliográficas utilizadas, assegurando a robustez e a fundamentação teórica do trabalho apresentado, bem como o apêndice que contém o instrumento utilizado no processo de recolha de dados (**Apêndice A**).

2. Revisão da Literatura

O presente capítulo visa estabelecer uma base teórica e conceptual essencial para fundamentar a investigação em questão. Os conceitos e teorias apresentados desempenham um papel crucial na definição dos objetivos e promovem uma compreensão mais aprofundada da temática, sustentando a análise dos resultados obtidos. Nesse contexto, é introduzido o conceito de sistema de recompensas, fornecendo uma compreensão clara dos seus objetivos e componentes. Adicionalmente, são discutidos conceitos fundamentais, como a motivação e satisfação laboral, destacando a relação entre ambos e o sistema de recompensas. Ao compreender a interconexão dessas variáveis, pretende-se fornecer uma base sólida que sustente a investigação, permitindo uma análise abrangente dos resultados apresentados posteriormente.

2.1. Sistema de Recompensas

A gestão de recursos humanos representa um desafio constante na história das organizações. Reconhecendo os recursos humanos como o principal ativo para o sucesso organizacional devido à sua influência no desempenho e produtividade global (Abbas & Kumari, 2021; Triswanto & Yunita, 2021), os colaboradores são considerados uma fonte de vantagem competitiva (Camara, 2016; Kumari et al., 2021). Portanto, para alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos, as organizações devem atender às necessidades dos colaboradores e implementar estratégias motivacionais reconhecidas como elementos-chave para o sucesso, como a implementação de um sistema de recompensas eficaz e adequado.

No contexto organizacional, o sistema de recompensas pode ser entendido como o conjunto de práticas destinadas a motivar e recompensar o desempenho e a contribuição dos colaboradores para o alcance das metas organizacionais (Hipolito & Dutra, 2012). Na mesma linha de pensamento, Camara (2016, p. 87) define o sistema 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".

A compreensão das motivações individuais é essencial para o desenvolvimento de sistemas de recompensas eficazes, uma vez que o impacto das recompensas nos comportamentos laborais está relacionado ao valor que os indivíduos lhes atribuem (Pitacho et al., 2020). No entanto, a complexidade dessa tarefa advém da diversidade de fatores que influenciam as necessidades e preferências dos

colaboradores ao longo das suas carreiras, tornando inviável a criação de um único modelo para a política salarial e de compensações. Diante desse cenário, as organizações oferecem opções de recompensas flexíveis, considerando variáveis como idade, género e estado civil (Zonatto et al., 2018). Portanto, as recompensas devem estar alinhadas à estratégia de negócio da organização (Pinho et al., 2018) e às características individuais dos colaboradores, incentivando comportamentos essenciais para a concretização dos objetivos e desencorajando comportamentos indesejados, como o absentismo e o *turnover* (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019).

2.1.1. Objetivos de um Sistema de Recompensas

O sistema de recompensas é fundamentalmente concebido como uma ferramenta para alinhar e reforçar a estratégia organizacional (Camara et al., 2016). Antecedendo esta perspetiva, Lawler (1983) já defendia que este sistema influencia a eficácia organizacional em diversas dimensões, categorizadas como os seus próprios objetivos, tais como:

i. Atração e Retenção de Talento

A crescente preocupação das organizações com a gestão e adequação dos sistemas de recompensas impulsiona a implementação de práticas eficazes de gestão de recursos humanos, direcionadas a atrair e reter profissionais dotados de competências diferenciadoras. O conjunto de recompensas oferecido por uma organização influencia o perfil dos indivíduos que consegue atrair e a sua motivação para permanecerem vinculados à mesma (Lawler, 1983). O estudo conduzido por Kumari et al. (2021) corrobora esta teoria, destacando que a retenção e o desempenho dos colaboradores são diretamente proporcionais à quantidade e qualidade das recompensas oferecidas. Em geral, organizações que oferecem um leque mais abrangente de recompensas tendem a atrair um maior número de candidatos. No entanto, a quantidade de recompensas disponíveis pode não ser suficiente para reter os indivíduos. Segundo Camara et al. (2016), o que efetivamente retém e motiva os profissionais é um sistema de recompensas atrativo e justo, que considere as preferências individuais e proporcione perspetivas de realização pessoal.

ii. Motivação e Produtividade

Após o processo de recrutamento, surge o desafio de impulsionar os colaboradores a desempenharem as suas funções com excelência. Para isso, é fundamental implementar um sistema de recompensa alinhado com os comportamentos essenciais para o sucesso da organização, enquanto considera os interesses dos colaboradores. Compreender que os indivíduos direcionam os seus

comportamentos para obter as recompensas que mais valorizam destaca a importância de um sistema de recompensas eficaz como ferramenta central para fomentar a motivação e aumentar a produtividade da força de trabalho. Ao reconhecer e recompensar o desempenho excecional, não se estimula apenas a excelência individual, mas também se fortalece o comprometimento dos colaboradores com a organização (Triswanto & Yunita, 2021).

iii. Sustentabilidade Financeira

No contexto organizacional, uma proporção significativa dos recursos é direcionada para o sistema de recompensas, representando aproximadamente metade dos custos operacionais totais (Lawler, 1982). Dada a importância deste sistema para o funcionamento eficaz das organizações, é fundamental garantir uma gestão cuidada dos recursos. Caso contrário, a implementação de um sistema inadequado pode acarretar custos, como *turnover* e redução da produtividade (Camara et al., 2016). Portanto, os sistemas de recompensas devem ser financeiramente sustentáveis a médio prazo e analisados sob uma perspetiva de custo-benefício, a fim de mitigar os riscos associados (Camara et al., 2016; Lawler, 1983). Uma gestão estratégica meticulosa permite identificar os resultados necessários para o sucesso organizacional e avaliar e controlar os custos associados ao sistema de recompensas.

Em suma, é importante que as organizações implementem um sistema de recompensas adequado e percebido como justo pelos colaboradores (Camara et al., 2016), considerando todos os objetivos estratégicos delineados. A eficácia na implementação estratégica do sistema depende dos fatores mencionados anteriormente, e a falta de consideração de qualquer um deles pode comprometer a integridade de toda a sua estrutura.

2.1.2. Componentes de um Sistema de Recompensas

Historicamente, o sistema remuneratório tradicional, constituído pelo salário mínimo nacional e pelas condições mínimas estipuladas por lei, resultava em níveis reduzidos de motivação laboral (Rocha, 1999). Este modelo estava fundamentando na premissa de que o dinheiro era o principal estimulador do desempenho individual. No entanto, estudos mais recentes, como o de Pitacho et al. (2020), revelam que nem todos os indivíduos atuam exclusivamente por incentivos financeiros. O crescente reconhecimento da importância da preocupação com o sistema de compensação na motivação dos colaboradores tem sido acompanhado pela diversificação dos tipos de recompensas oferecidas. Conforme destacado por Lawler (2011), a utilização de diversas combinações de recompensas tem o potencial de influenciar o comportamento dos colaboradores, incentivando-os a

adotar atitudes que maximizem os benefícios recebidos (Oliveira, 2018). Apesar disso, as distintas necessidades e expectativas individuais, aliadas à complexidade inerente ao sistema de recompensas, tornam inviável a definição de um único modelo de política salarial e de compensações. Portanto, cada organização deve identificar quais recompensas são mais eficazes na promoção do desempenho dos seus colaboradores (Noorazem et al., 2021), adaptando as suas estratégias às especificidades da sua força de trabalho e objetivos organizacionais.

De acordo com Camara et al. (2016), as recompensas organizacionais podem ser categorizadas como intrínsecas ou extrínsecas, além de serem classificadas como financeiras ou não financeiras (Noorazem et al., 2021).

2.1.2.1. Recompensas Intrínsecas

As recompensas intrínsecas, caracterizadas pela sua natureza não financeira e intangível, decorrem do próprio trabalho realizado e do sentido de realização pessoal que proporcionam ao colaborador (Camara et al., 2016). Na perspetiva de Camara et al. (2016), estas recompensas são fundamentais no processo de atração de talentos, oferecendo elementos diferenciadores que influenciam a escolha dos indivíduos por uma organização em detrimento de outra. Manzoor et al. (2021) reforçam esta perspetiva, argumentando que as recompensas intrínsecas desempenham um papel vital na promoção da motivação laboral, proporcionando benefícios imateriais de longo prazo sem implicar um grande esforço financeiro.

A natureza das recompensas intrínsecas está ligada à cultura, valores e princípios da organização, resultando em diversos tipos de recompensas (Pereira, 2022). Estudos distintos, como os realizados por Widodo e Damayanti (2020) e Stater e Stater (2018), que analisam o impacto das recompensas no comprometimento organizacional e na satisfação laboral, identificam que as recompensas intrínsecas incluem o interesse e desafio inerentes ao trabalho, a variedade de tarefas e a possibilidade de aplicação de competências. A perceção do trabalho como interessante e desafiador está associada à motivação e satisfação dos colaboradores (Stater & Stater, 2018; Widodo & Damayanti, 2020). Além disso, a congruência entre as responsabilidades atribuídas aos colaboradores e os seus interesses e valores individuais constitui uma fonte de interesse no ambiente de trabalho, promovendo maior envolvimento e motivação. A diversidade de responsabilidades desempenhadas contribui para a manutenção do interesse no trabalho, evitando a monotonia e fomentando o contínuo envolvimento dos colaboradores nas suas funções.

Camara (2016) identifica como recompensas intrínsecas mais comuns: i) mecanismos de reconhecimento; ii) grau de autonomia e responsabilidade; iii) oportunidades de desenvolvimento profissional; e iv) envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos.

i. Mecanismos de Reconhecimento

O reconhecimento, definido como a distinção e premiação de ações e comportamentos excecionais que contribuem para os objetivos organizacionais (Camara, 2016, p. 117), adota diversas formas, como cerimónias de atribuição de prémios e participação no processo de tomada de decisão. Além disso, é fundamental que os mecanismos de reconhecimento incorporem *feedbacks* regulares dos superiores hierárquicos. De acordo com Camara (2016, p. 119), o *feedback* imediato após um desempenho excecional exerce um impacto mais significativo e motivador do que os prémios anuais, devido à necessidade dos colaboradores de receberem estímulos constantes para aprimorar o seu desempenho e à validação das suas contribuições para a organização. Estes mecanismos desempenham um papel crucial na motivação individual (Asaari et al., 2019), fortalecendo a autoestima do colaborador, posicionando-o como exemplo a ser seguido e conferindo-lhe prestígio entre os colegas (Aljumah, 2023; Camara, 2016).

ii. Autonomia e Responsabilidade

Camara (2016) define autonomia como "a liberdade de ação que o titular de uma função tem no exercício das suas tarefas e o maior ou menor impacto que a sua atuação tem nos resultados do negócio", enquanto responsabilidade é a obrigação de prestar contas pelos resultados das ações. Estes conceitos proporcionam aos colaboradores autorrealização e controle sobre as suas tarefas laborais, promovendo o seu desenvolvimento pessoal e profissional (Camara, 2016). No entanto, apresentam uma limitação relacionada com o potencial impacto de uma decisão incorreta na eficácia, desempenho e resultados de uma organização. Portanto, é fundamental equilibrar a autonomia concedida com a preservação dos interesses coletivos. Esta prática assegura que as decisões individuais estejam alinhadas com os objetivos da organização, promovendo um ambiente favorável tanto para o indivíduo quanto para o sucesso organizacional.

iii. Oportunidades de Desenvolvimento Profissional

O investimento contínuo no desenvolvimento profissional dos colaboradores tornou-se uma prática notável nas organizações. Esta iniciativa abrange não só o aprimoramento de competências técnicas, mas também aspetos como o estilo de liderança, o relacionamento interpessoal e a estabilidade emocional. Tal investimento contribui para a resiliência das organizações diante da evolução do

mercado, fornecendo um capital humano motivado e dotado de competências técnicas adequadas, constituindo, assim, uma vantagem competitiva essencial (Zeng et al., 2022). Contudo, à medida que os colaboradores adquirem novos conhecimentos e aprimoram os já existentes, surge o desejo por novos desafios e oportunidades de progressão na carreira. A discrepância entre as aspirações individuais e as oportunidades de desenvolvimento pode gerar descontentamento, destacando a necessidade de alinhar essas aspirações com as oportunidades disponíveis.

iv. Envolvimento dos Colaboradores na Definição dos Objetivos Estratégicos

Embora seja comum atribuir a responsabilidade pelo pensamento estratégico à gestão de topo (Camara, 2016), observa-se uma tendência crescente de envolver os colaboradores na definição de estratégias. Quando a gestão de topo formula uma estratégia sem consultar os colaboradores, pode resultar numa estratégia irreal, uma vez que pode não ter perceção completa do funcionamento operacional nos níveis mais inferiores da organização. Para superar esta limitação, é fundamental estabelecer um sistema de *feedback* que promova a aproximação com os demais colaboradores, permitindo a análise das suas opiniões e a adaptação dos objetivos estratégicos, com o intuito de os tornar mais alinhados com a realidade organizacional.

Segundo Camara (2016, p. 138), "o sistema de envolvimento e participação é altamente motivador para os empregados, para além de ser uma poderosa ferramenta de desenvolvimento dos mesmos". Este sistema apresenta diversas vantagens, como a redução da resistência à mudança, o enriquecimento das soluções adotadas e o reforço do sentido de pertença à organização, resultando no aumento do nível de comprometimento organizacional.

Em suma, quando as recompensas intrínsecas são geridas eficazmente e administradas de forma adequada, estabelecem conexão e compromisso entre o colaborador e a organização, atribuindo importância ao trabalho individual e promovendo uma relação laboral duradoura e benéfica para ambas as partes (Camara, 2016).

2.1.2.2. Recompensas Extrínsecas

As recompensas extrínsecas, caracterizadas pela sua natureza material e tangível, compreendem aspetos financeiros, como salário, bónus, incentivos de desempenho, partilha de lucros; e não financeiros, tais como estabilidade e segurança no trabalho, relacionamentos interpessoais, oportunidades de progressão na carreira e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Sureephong et al., 2020; Widodo & Damayanti, 2020). Adicionalmente, podem incluir programas de proteção, tais

como seguros de saúde, e serviços de assistência, como creches para os filhos dos colaboradores (Sureephong et al., 2020; Widodo & Damayanti, 2020).

Provenientes de fontes externas ao indivíduo, estas recompensas são concedidas como forma de reconhecimento pelo desempenho do colaborador (Widodo & Damayanti, 2020). Embora possam evitar a insatisfação laboral, as recompensas extrínsecas, por si só, não têm a capacidade de impulsionar significativamente a motivação, pois não satisfazem todas as necessidades individuais (Kalogiannidis, 2021; Kanungo & Mendonça, 1988; Lawler, 1982; Rola, 2013). Portanto, é essencial que estas recompensas sejam equitativas e competitivas para evitar "insatisfação profissional, sentido de frustração e de injustiça e de levar o empregado a romper a relação laboral" (Camara, 2016, p. 110).

Segundo Camara (2016), as recompensas extrínsecas compreendem duas componentes distintas: a fixa e a variável. A componente fixa engloba o salário base e os benefícios associados, enquanto a variável inclui os incentivos financeiros e símbolos de estatuto.

i. Salário-base

O salário é definido como "o montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho" (Camara, 2016, p. 155). Esse valor é determinado pelo nível de responsabilidade e complexidade das funções atribuídas (Hipolito & Dutra, 2012), podendo variar consoante a contribuição individual para os resultados organizacionais (Camara, 2016). Como principal fonte de subsistência familiar, o salário desempenha um papel crucial na condição de vida dos colaboradores (Pinho et al., 2018), ao satisfazer necessidades básicas e permitir a exibição de símbolos que refletem o estatuto social ou o sucesso alcançado (Vries, 2007).

O salário é composto por duas componentes distintas: a fixa e a variável. A componente fixa inclui a remuneração base, à qual podem ser acrescidos subsídios genéricos, como o de alimentação, ou específicos, como os de prevenção e risco (Camara, 2016). Por sua vez, a componente variável é o montante que o colaborador recebe ao atingir ou superar objetivos predefinidos (Camara, 2016). Assim, o pagamento do salário variável está associado à contribuição individual para os resultados do negócio (Milkovich et al., 2016; Pacheco, 2021).

A pesquisa conduzida por Asaari et al. (2019) analisa o impacto do salário na motivação laboral, indicando que os colaboradores percebem o salário como um reflexo do seu valor dentro da organização, constituindo um meio pelo qual contribuem para o sucesso da mesma (Asaari et al., 2019). Corroborando esta perspetiva, o estudo de Noorazem et al. (2021) sugere que aumentos salariais motivam os colaboradores a melhorar o seu desempenho na organização.

ii. Incentivos

Conforme destacado por Camara (2016, p. 162), os incentivos possuem três finalidades principais: i) "ligar o nível de recompensas ao nível de desempenho do colaborador e aos resultados do negócio"; ii) "estimular comportamentos alinhados com os objetivos de negócio da empresa"; e iii) "assegurar a retenção de pessoas chave". Desta forma, a implementação de incentivos visa recompensar colaboradores que atingem os objetivos organizacionais estabelecidos, destacando o desempenho obtido e fortalecendo o compromisso e a lealdade com a organização (Camara, 2016). Quanto à estrutura dos incentivos, eles podem ser categorizados em duas vertentes: monetária e não monetária. Ademais, podem variar em termos de duração, abrangendo desde o curto até o longo prazo (ver **Figura 1**).

Figura 1 - Tipos de Incentivos Mais Frequentes

Incentivos	**Monetários**	**Não Monetários**
De Curto Prazo (até 1 ano)	Comissões Bónus	Viagens
De Médio e Longo Prazo (mais de 1 ano)	Planos de opções Unidades de participação Doação ou venda de ações	

Fonte: Camara (2016, p. 173)

iii. Benefícios/Subsídios

Os benefícios são definidos como uma "componente da retribuição, paga em dinheiro ou em espécie, visando dar resposta a necessidades de carácter social dos empregados de uma empresa" (Camara, 2016, p. 200). Além de complementar a compensação financeira, os benefícios oferecem vantagens tanto para os colaboradores, ao melhorarem as suas condições de vida e reduzirem os riscos financeiros do quotidiano (Milkovich et al., 2016), quanto para as organizações, pois uma força de trabalho motivada tende a desempenhar as suas tarefas com maior eficácia (Zonatto et al., 2018).

De acordo com Camara (2016), os benefícios são classificados consoante a periodicidade (curto ou longo prazo) e a população-alvo (sociais, específicos ou individualizados). Os benefícios sociais, como subsídios de alimentação, complementos ao subsídio de doença, seguros de saúde e planos de

pensões, são destinados a todos os colaboradores da organização e são concebidos para atender às suas necessidades básicas e de segurança (Camara, 2016). Em contrapartida, as organizações podem oferecer benefícios adicionais a determinados grupos, com base no seu nível hierárquico ou natureza das suas funções. Estes benefícios, denominados específicos ou individualizados, são opcionais e podem incluir vantagens como a concessão de automóveis de serviço, seguros de vida capitalizáveis e despesas de representação (Camara, 2016).

Contudo, ao considerar este tipo de recompensa, torna-se imperativo ter em conta a diversidade de preferências individuais, influenciadas por fatores sociodemográficos como idade, género e estado civil (Triswanto & Yunita, 2021; Zonatto et al., 2018). A avaliação dos pacotes convencionais de benefícios revela que indivíduos em diferentes fases de vida tendem a ter preferências distintas. Esta variabilidade sugere que alguns colaboradores podem não considerar os benefícios oferecidos relevantes ou atrativos, resultando num retorno positivo limitado para a organização (Ferreira, 2016). Para contornar esta questão, a adoção de benefícios flexíveis tem se mostrado uma solução eficaz, permitindo aos colaboradores escolher entre diversas opções aqueles que melhor atendem às suas necessidades e preferências individuais (Kankisingi & Dhliwayo, 2022; Lawler, 2011).

iv. Símbolos de Estatuto

Os símbolos de estatuto representam sinais tangíveis da consideração e prestígio oferecidos pelas organizações aos gestores seniores ou a indivíduos em posições hierárquicas superiores (Camara, 2016). Entre os diversos símbolos de estatuto, Camara (2016) destaca: i) a atribuição de um gabinete individual; ii) a reserva de um espaço exclusivo no estacionamento da organização; iii) a disponibilização de um veículo de serviço de alta categoria; e iv) o direito a um motorista particular e/ou assistente pessoal. Sob esta perspetiva, o autor conclui que tais símbolos, para além de reconhecerem a importância do beneficiário, também funcionam como indicadores do seu poder e influência dentro da estrutura organizacional, proporcionando um sentimento de autorrealização (Camara, 2016).

2.1.3. Síntese do Subcapítulo

Os sistemas de recompensas desempenham um papel vital na atração, retenção e motivação dos colaboradores (Kumari et al., 2021). No entanto, a eficácia desses sistemas varia de acordo com as diferentes fases da vida e necessidades individuais (Pinho et al., 2018). Enquanto alguns indivíduos são motivados por recompensas financeiras, como salários, outros encontram maior estímulo em recompensas não financeiras, tais como oportunidades de desenvolvimento profissional e equilíbrio

entre vida pessoal e profissional. Portanto, a criação de um ambiente de trabalho eficiente e motivador implica a implementação de políticas de recompensas que incluam ambas as componentes (Rego et al., 2015; Widodo & Damayanti, 2020), considerando as preferências individuais e os fatores sociodemográficos que as influenciam.

Diversos estudos procuram compreender quais tipos de recompensas são mais valorizados pelos colaboradores (e.g. Manzoor et al., 2021; Mosquera et al., 2020; Mustafa & Ali, 2019; Pitacho et al., 2020; Santos, 2020). Os resultados indicam que, embora as recompensas extrínsecas sejam importantes, elas apresentam limitações na retenção de talentos e na promoção de comportamentos laborais positivos. Neste contexto, destaca-se cada vez mais a importância das recompensas intrínsecas (Santos, 2020). O estudo de Ridder e McCandless (2010) conclui que são as recompensas não financeiras que contribuem significativamente para a retenção de colaboradores, proporcionando maior responsabilidade e autonomia no trabalho (Kanungo & Mendonça, 1988). Estes fatores promovem bem-estar, autorrealização e oportunidades de crescimento individual, estabelecendo uma ligação mais profunda entre o colaborador e a organização e conferindo importância e sentido ao trabalho realizado (Camara, 2016).

A análise da influência das recompensas intrínsecas e extrínsecas, bem como a identificação das mais atrativas para os colaboradores, permite que as organizações otimizem as suas estratégias de reconhecimento. Contudo, é importante destacar que, seja intrínseca ou extrínseca, uma recompensa só influencia o comportamento dos colaboradores quando percebida como valiosa e aguardada como resultado do seu desempenho (Kanungo & Mendonça, 1988). Assim, ao implementar um sistema de recompensas equilibrado, as organizações favorecem a criação de um ambiente de trabalho mais motivador e alinhado com os seus objetivos estratégicos.

2.2. Motivação Laboral

2.2.1. Conceito

A motivação é um conceito complexo e de difícil definição, uma vez que é caracterizado como "um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas" (Cunha et al., 2016, p. 154). Como resultado, emerge uma diversidade de definições e perspetivas de distintos autores, conferindo-lhe complexidade na sua análise.

De acordo com Pinder (2008, p. 11), a motivação representa "um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho,

determinando a sua força, direção, intensidade e duração". Na mesma linha de pensamento, segundo Cunha et al. (2016), a definição de motivação incorpora componentes de: i) estimulação, ou seja, as forças energéticas e/ou psicológicas responsáveis pelo comportamento; ii) ação e esforço; iii) persistência, que consiste no prolongamento no tempo do comportamento observado; e iv) recompensa, que representa o reforço das ações anteriores. Portanto, a motivação pode ser compreendida como uma força interior que impulsiona o indivíduo a desempenhar as suas funções de forma eficaz, com o objetivo de atingir os objetivos organizacionais estabelecidos (Riyanto et al., 2021). De facto, de acordo com Safayet (2021), a existência de um ambiente motivador constitui um requisito fundamental para o alcance desses objetivos.

Estudos sobre a motivação no ambiente de trabalho (e.g. Cabral et al., 2018; Kalogiannidis, 2021; Zonatto et al., 2018; Meirinhos et al., 2023) corroboram a conceção de que a motivação desempenha um papel crucial na determinação dos comportamentos organizacionais dos colaboradores, dado o seu impacto positivo no desempenho individual e no comprometimento com a organização. Esta perspetiva destaca a relação direta entre a motivação no ambiente de trabalho e a produtividade individual e organizacional (Zonatto et al., 2018). Desta forma, colaboradores motivados demonstram maior produtividade, desempenham as suas tarefas com rigor e contribuem eficazmente para o alcance dos objetivos organizacionais, em comparação com aqueles que apresentam níveis de motivação inferiores (Asaari et al., 2019; Manzoor et al., 2021).

A análise da motivação, conforme o estudo conduzido por Kalogiannidis (2021), concentra-se nas diversas razões que impulsionam os indivíduos a agir de determinada forma, e como esses comportamentos se repercutem nas atitudes e no desempenho em vários momentos da vida pessoal e profissional. Landry e Whillans (2018) observaram que diversos indivíduos optam por integrar-se em determinadas organizações motivados pelo conjunto de recompensas oferecidas. Inicialmente, essas recompensas atendem às suas necessidades pessoais e, posteriormente, incentivam-nos a contribuir para o aumento do lucro organizacional. Se os colaboradores não encontrarem no trabalho os meios necessários para suprir as suas necessidades e expectativas, a sua motivação será comprometida, resultando numa relação desequilibrada, mais caracterizada pelo carácter exploratório do que colaborativo (Zonatto et al., 2018).

Dada a complexidade do conceito, diversas correntes teóricas foram desenvolvidas por diferentes estudiosos com o intuito de explicar os fatores que influenciam o comportamento e a motivação dos indivíduos no contexto organizacional. Neste estudo, adotamos como base a Teoria da Autodeterminação, desenvolvida por Deci e Ryan (1985), que será explorada a seguir.

2.2.2. Teoria da Autodeterminação

A Teoria da Autodeterminação ou *Self-Determination Theory*, surge com o propósito de explicar a motivação individual no contexto laboral, identificando os fatores que influenciam o comportamento dos colaboradores, bem como demonstrar que, por meio da autodeterminação, é possível alcançar o bem-estar psicológico (Ryan & Deci, 2020). Esta teoria defende que o comportamento humano é impulsionado por três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento, que estimulam a motivação intrínseca, o desempenho e o bem-estar individual (Deci et al., 2017).

A autonomia pode ser entendida como uma "sensação de vontade e liberdade psicológica" (Cabral et al., 2018, p. 537). A satisfação desta necessidade envolve a capacidade de o indivíduo de assumir iniciativa e exercer controle sobre os seus comportamentos e ações, conferindo-lhe poder de decisão sobre a conduta das suas tarefas. A necessidade de competência está associada à perceção individual de eficácia e ao domínio das habilidades necessárias para desempenhar as tarefas e superar potenciais desafios, alcançando os resultados desejados. Segundo Ryan e Deci (2020), esta necessidade é principalmente atendida em ambientes de trabalho que proporcionam tarefas desafiadoras e oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento. Adicionalmente, o *feedback* positivo, como os elogios verbais, também pode aumentar essa sensação de realização, ao validar as competências e habilidades individuais (Ryan & Deci, 2020). Por fim, a dimensão do relacionamento diz respeito à necessidade de estabelecer relações interpessoais com colegas e supervisores (Landry et al., 2017), promovendo sentimentos de pertença e segurança dentro da estrutura organizacional.

A satisfação das três necessidades estabelece o contexto propício para promover a autodeterminação (Ryan & Deci, 2000), fomentando a motivação intrínseca e facilitando a internalização da motivação extrínseca (Cabral et al., 2018; Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2017). Por outro lado, a não satisfação de qualquer uma dessas necessidades resulta na diminuição da motivação autónoma e do bem-estar laboral (Ryan & Deci, 2020), além de antecipar a motivação controlada, que impacta negativamente o desempenho (Ryan & Deci, 2017).

Segundo Ryan e Deci (2017), a Teoria da Autodeterminação delineia um *continuum* de motivação (representado na **Figura 2**) composto por três categorias: amotivação, motivação extrínseca e motivação intrínseca. Este *continuum* abrange seis fases com variações qualitativas da motivação, que vão desde o nível mais baixo (amotivação), ao nível controlado (motivação extrínseca), até alcançar o totalmente autónomo (motivação intrínseca). A motivação autónoma compreende a motivação intrínseca e as formas de maior autorregulação da motivação extrínseca, como a regulação identificada

e integrada (Ryan & Deci, 2017). Por outro lado, a motivação controlada é influenciada por estímulos externos e tende a ser menos eficaz do que a autónoma.

i. Amotivação

A amotivação é caracterizada pela ausência de motivação, traduzindo-se na falta de intenção de agir e na desvalorização da atividade pelo indivíduo (Ryan & Deci, 2017). Este fenómeno ocorre quando: i) as necessidades psicológicas básicas não são satisfeitas, resultando em sentimentos de incompetência na realização das tarefas; e ii) os colaboradores não observam os resultados desejados das suas ações (Cabral et al., 2018; Ryan & Deci, 2017).

ii. Motivação Extrínseca

A motivação extrínseca representa um elemento-chave na compreensão do comportamento humano no ambiente profissional. Este tipo de motivação é caracterizado pelo impulso dos indivíduos em realizar atividades visando obter recompensas externas ou na tentativa de evitar punições (Ryan & Deci, 2017; Silva & Reis, 2022). Cabanas (2019, p. 13) descreve este fenómeno como "uma forma de instrumentalização da motivação: agir para obter uma recompensa", uma vez que os estímulos externos induzem os colaboradores a adotar comportamentos desejados, pelo que o prazer advém dos resultados alcançados e não da atividade em si (Mitchell et al., 2001; Silva & Reis, 2022). A título de exemplo, este tipo de motivação inclui elementos como a perceção de satisfação dos colaboradores com a sua remuneração, aumentos salariais, incentivos vinculados ao desempenho e relacionamentos interpessoais (Nurlina, 2022). No entanto, é importante ressaltar que tais elementos, embora possam atenuar a insatisfação, não garantem necessariamente a satisfação laboral (Kumari et al., 2021; Pinho et al., 2018).

Segundo Ryan e Deci (2017), a motivação extrínseca pode ser categorizada em quatro tipos de regulação comportamental: externa, introjetada, identificada e integrada. Esta classificação reflete o grau de autonomia e internalização da atividade, sendo ordenada desde a regulação mais controlada até à mais autónoma (Cabral et al., 2018).

A regulação externa é reconhecida como a forma menos autónoma e mais controlada da motivação extrínseca (Ryan & Deci, 2020). Neste tipo de regulação, o comportamento é impulsionado por estímulos externos, que direcionam as ações para obter recompensas, sejam elas materiais ou sociais, ou para evitar punições (Gagné et al., 2014; Ryan & Deci, 2017).

A regulação introjetada constitui a primeira etapa do processo de internalização (Ryan & Deci, 2020). Nesta fase, os comportamentos dos indivíduos são regulados por forças internas que exercem

pressão social sobre o indivíduo (Ryan & Deci, 2017), com a finalidade de evitar sentimentos indesejados de ansiedade, vergonha ou culpa pelo fracasso, enquanto procuram obter recompensas internas, como o reconhecimento social e a autoestima (Ryan & Deci, 2020).

A fase da regulação identificada é caracterizada por ser mais autónoma e autodeterminada do que as anteriores. Nesta etapa, o indivíduo identifica-se com a importância e os valores de uma atividade, internalizando-os como parte integrante da sua identidade (Deci et al., 2017). Portanto, a atividade é realizada pelo valor instrumental que representa para o indivíduo (Gagné et al., 2014).

Por fim, a regulação integrada representa a fase mais autónoma da motivação extrínseca. Nesta fase, o indivíduo reconhece e identifica-se com os valores da atividade, percebendo-a como coerente com os seus interesses e valores fundamentais (Ryan & Deci, 2020). Apesar dessa autonomia, o foco do indivíduo permanece nas recompensas associadas à realização da atividade.

iii. Motivação Intrínseca

A motivação intrínseca é um fenómeno que tem origem no interior de cada indivíduo, resultando de sentimentos positivos associados ao próprio trabalho, como o prazer e a satisfação decorrentes da realização das atividades (Zhang & Hirschi, 2021; Zonatto et al., 2018). Caracterizada como a fase de maior autonomia e autodeterminação, a motivação intrínseca não depende de estímulos ou pressões externas para ser mantida (Brito, 2021; Ryan & Deci, 2020).

A motivação intrínseca está associada a fatores que promovem satisfação, como a natureza do conteúdo do trabalho, a realização de tarefas desafiadoras, a sensação de realização pessoal, o reconhecimento profissional, as oportunidades de desenvolvimento profissional e as perspetivas de progressão na carreira (Kumari et al., 2021; Pinho et al., 2018; Zonatto et al., 2018). Portanto, indivíduos intrinsecamente motivados são impulsionados pelo interesse e gratificação das atividades que desempenham, sendo movidos pela satisfação inerente e pela realização pessoal, em detrimento de recompensas e estímulos externos (Ryan & Deci, 2017). Este tipo de motivação tem um impacto positivo no desempenho dos colaboradores, promovendo comportamentos de cidadania organizacional e melhorando o bem-estar no ambiente de trabalho, enquanto reduz a intenção de rotatividade (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005).

Ao comparar a motivação intrínseca com a extrínseca, uma das principais diferenças encontradas é que a primeira se mantém ao longo do tempo, enquanto a segunda está condicionada à presença de estímulos externos e tende a desaparecer quando esses estímulos são retirados (Cunha et al., 2016). A título exemplificativo, se um colaborador passa a desempenhar tarefas mais complexas e não é recompensado por isso, o seu nível de motivação pode diminuir (Brito, 2021). De acordo com a

perspetiva de Fachada (2018), os indivíduos intrinsecamente motivados demonstram interesse no próprio trabalho, percebendo-o como algo prazeroso e que promove autorrealização, sem esperar qualquer tipo de recompensa em troca. Pelo contrário, os indivíduos estão extrinsecamente motivados quando "a satisfação não provém da atividade em si, mas sim das consequências extrínsecas a que a atividade conduz" (Gagné & Deci, 2005, p. 331), agindo em troca de recompensas externas. Portanto, um indivíduo motivado sente a necessidade de se envolver psicologicamente em determinada tarefa, seja pelo interesse intrínseco que nutre por ela, associado à motivação intrínseca, ou pela perspetiva de obter alguma forma de recompensa ou evitar uma punição, vinculada à motivação extrínseca (Cabanas, 2019).

Figura 2 – *Continuum* da Motivação Humana

Tipo de Motivação	**Amotivação**	**Motivação Extrínseca**				**Motivação Intrínseca**
Tipo de Regularização	Ausência de regularização	Externa	Introjetada	Identificada	Integrada	Intrínseca
Forma Qualitativa da Motivação	Ausência de motivação	Motivação controlada	Motivação moderadamente controlada	Motivação moderadamente autónoma	Motivação autónoma	Motivação autodeterminada e autónoma
Processos Reguladores Associados	Ausência de intenção e competência, desvalorização e falta de controle	Recompensas e punições externas	Internalização parcial de valores, recompensas e punições internas (pressão interna)	Identificação de benefícios pessoais ou alinhamento com objetivos pessoais	Congruência com a identidade e valores pessoais	Fatores internos: interesse, prazer e satisfação inerente

Fonte: Adaptado de Ryan e Deci (2017)

2.2.3. Relação entre o Sistema de Recompensas e a Motivação

Ao longo do tempo, as organizações têm reconhecido a importância do capital humano na concretização dos objetivos estratégicos e, consequentemente, no seu sucesso (Triswanto & Yunita, 2021). A motivação, um dos principais impulsionadores desse sucesso, exerce um impacto positivo no comportamento dos colaboradores, contribuindo para a melhoria da produtividade e desempenho organizacional (Babeľová et al., 2020).

A diversidade de necessidades e expectativas individuais, influenciadas por fatores como idade, género e estado civil (Triswanto & Yunita, 2021; Zonatto et al., 2018), acrescenta complexidade ao desafio de compreender os motivos que impulsionam cada indivíduo no desempenho das suas funções (Nyoni et al., 2020). Vários autores defendem que a motivação dos colaboradores é influenciada tanto pelo estilo de liderança quanto pelo sistema de recompensas adotado pela organização (Anxo & Ericson, 2023; Leitão et al., 2022). Portanto, a implementação de um sistema de recompensas equilibrado, alinhado de forma estratégica com os objetivos organizacionais e as necessidades dos colaboradores, tem o potencial de elevar os níveis de motivação e contribuir para um melhor desempenho geral da organização (Meirinhos et al., 2023).

Estudos sobre o impacto das recompensas no ambiente laboral (e.g. Bos-Nehles & Veenendaal, 2019; Jeni et al., 2020; Kumari et al., 2021) destacam que colaboradores reconhecidos e recompensados adequadamente pelo seu desempenho se sentem valorizados. Como resultado, tendem a retribuir com algo de valor, contribuindo para o alcance das metas estabelecidas. Colaboradores motivados demonstram maior comprometimento e lealdade com a organização (Aamodt, 2015; Zonatto et al., 2018), o que se reflete em entusiasmo no desempenho das tarefas e resulta em níveis mais elevados de satisfação individual.

No entanto, como evidenciado por dois estudos distintos (Mustafa & Ali, 2019; Nyoni et al., 2020), a ausência de motivação no trabalho acarreta impactos adversos tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Essa ausência pode ser atribuída a diversos fatores, incluindo remuneração inadequada, ambiente de trabalho desfavorável, sobrecarga de tarefas e carência de reconhecimento (Brito, 2021). Como resultado, observa-se uma diminuição do entusiasmo e interesse dos colaboradores na realização das suas tarefas, o que impacta negativamente o desempenho global e dificulta a concretização dos objetivos organizacionais (Safayet, 2021). Este cenário pode, inclusive, induzir os colaboradores a considerar a renúncia dos seus cargos, resultando em prejuízos decorrentes da perda de talentos e dos custos associados aos processos de recrutamento e seleção. Para contornar essa situação, é fundamental que as organizações estabeleçam uma comunicação adequada entre os

gestores de topo e os colaboradores, adotando estratégias que considerem as diversas necessidades e preferências individuais (Brito, 2021). Nessa perspetiva, a implementação de um sistema que promova o equilíbrio entre recompensas intrínsecas e extrínsecas (Landry et al., 2017), é considerada uma estratégia viável para potencializar os recursos humanos e alcançar os resultados desejados.

A relação entre as recompensas extrínsecas e a motivação intrínseca constitui um ponto de interesse no estudo da motivação no ambiente de trabalho. Estudos baseados na Teoria da Autodeterminação (Deci, 1972; Gagné & Deci, 2005; Landry et al., 2017) sustentam a perspetiva de que recompensas extrínsecas financeiras exercem um duplo efeito sobre a motivação intrínseca, podendo atuar como elementos de controle ou de *feedback* positivo.

A função de controle exerce um efeito negativo na motivação intrínseca, pois as recompensas financeiras dependem exclusivamente do nível de desempenho dos colaboradores, gerando pressão e uma sensação de suborno para realizar as suas funções (Camara et al., 2016). Isto resulta numa diminuição da motivação intrínseca, pois a perceção de controle contribui para uma menor autonomia percebida (Ryan & Deci, 2000), levando à perda de interesse no trabalho (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019; Deci, 1972). No entanto, as recompensas extrínsecas não são necessariamente adversas à motivação intrínseca, podendo fortalecê-la (Deci, 1972). Por exemplo, quando um colaborador alcança um objetivo e é surpreendido com uma recompensa financeira inesperada, pode ser percebida como um reconhecimento pelo seu desempenho, validando o seu esforço e aumentando a sua autoestima. Nestas circunstâncias, as recompensas extrínsecas podem reforçar a motivação intrínseca, associada à satisfação da necessidade de competência.

As inconsistências nas recompensas financeiras contribuem para a exploração de outras formas de recompensas, alinhadas com as teorias psicológicas sobre a motivação intrínseca e satisfação laboral, tais como as recompensas não financeiras. Vários estudos destacam a relevância dessas recompensas na motivação dos colaboradores (Anjum et al., 2021; Pitacho et al., 2020; Sureephong et al., 2020, ressaltando o impacto mais significativo que exercem em comparação com as recompensas financeiras. Adicionalmente, Pacheco (2021) argumenta que as recompensas não financeiras exercem maior influência na motivação intrínseca do que as recompensas financeiras.

A pesquisa conduzida por Thomas (2009) sugere que, à medida que os colaboradores desenvolvem um sentimento de segurança dentro da organização, as recompensas extrínsecas perdem importância relativa e a motivação diária é impulsionada por recompensas intrínsecas. A Teoria da Autodeterminação corrobora essa linha de pensamento, sugerindo que indivíduos motivados intrinsecamente tendem a experimentar níveis superiores de bem-estar, associados a uma maior

contribuição e produtividade no local de trabalho (Aljumah, 2023; Landry & Whillans, 2018). Assim, as recompensas não financeiras emergem como um fator essencial na retenção de talentos, mitigando efeitos prejudiciais das recompensas financeiras, como a intenção de rotatividade (Morrell, 2011). Mustafa e Ali (2019) destacam o grau de autonomia e responsabilidade, o *feedback* positivo e o reconhecimento verbal como os principais exemplos de recompensas não financeiras que influenciam significativamente a motivação.

Diversos estudos (e.g. Camara et al., 2016; Gagné & Deci, 2005; Triswanto & Yunita, 2021) indicam que a motivação intrínseca tende a ser mais eficaz do que a extrínseca, devido ao seu impacto positivo em múltiplos domínios organizacionais, incluindo satisfação laboral, desempenho individual e permanência na organização. Essa constatação também está associada aos efeitos positivos na produtividade dos colaboradores, ao contrário da motivação extrínseca (Triswanto & Yunita, 2021). Além disto, Pacheco (2021, p. 33) refere que "a motivação intrínseca é tanto maior quanto maior for o prazer e a satisfação dos trabalhadores para com o seu trabalho", ou seja, quando realizam as suas tarefas sem pressões externas (Deci, 1972).

Em suma, a análise da motivação laboral é complexa, dada a sua ligação intrínseca ao indivíduo, dificultando a determinação da abordagem mais eficaz para motivar os colaboradores. Neste contexto, é fundamental que as organizações adotem estratégias de retenção de talentos e promovam um sistema de recompensas alinhado com as necessidades individuais e organizacionais. Isso não só fortalece o comprometimento dos colaboradores com as organizações, como contribui para a criação de uma cultura organizacional orientada para o sucesso a longo prazo e um ambiente de trabalho mais agradável, produtivo e satisfatório.

2.3. Satisfação Laboral

Com a crescente valorização dos recursos humanos no contexto organizacional, a satisfação laboral emerge como uma variável de significativa importância, suscitando amplo interesse na literatura. Esta relevância decorre da compreensão de que a satisfação está associada ao aumento do desempenho e da produtividade dos colaboradores, enquanto contribui para a redução do absentismo e da rotatividade, exercendo, assim, um impacto positivo nos resultados globais de uma organização (Locke, 1976; Shaju & Subhashini, 2017).

O conceito de satisfação laboral não possibilita uma definição exata, devido à sua natureza subjetiva. Este estado psicológico pode variar consideravelmente ao longo do tempo e de indivíduo para indivíduo, dependendo das circunstâncias individuais e contextuais (Martinez et al., 2004). Como

resultado, a literatura oferece diversas definições e perspetivas propostas por diferentes autores ao longo dos anos.

Uma das definições mais conhecidas e influentes de satisfação laboral foi apresentada por Locke (1976, p. 1304), que a descreve como "um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas". Em consonância com esta perspetiva, a satisfação laboral pode ser compreendida como o resultado da avaliação do indivíduo perante a sua atividade profissional (Martins et al., 2019) e as suas expectativas individuais, ou seja, o que espera da situação e o que consegue obter da mesma (Ferreira et al., 2010). Como resultado dessa avaliação é gerado um sentimento ou estado emocional, que reflete uma resposta afetiva em relação às tarefas executadas (Farfán et al., 2020).

2.3.1. Determinantes e Causas da Satisfação

O estudo da satisfação pode ser sistematizado em torno de três principais modelos de investigação centrados: i) no indivíduo; ii) nas situações; e iii) nas interações indivíduo-contexto (Cunha et al., 2016; Spector, 1997).

Os modelos centrados no indivíduo visam identificar as características de personalidade, como o nível de *locus de controlo* e a afetividade positiva e negativa; e as variáveis demográficas, incluindo a idade, o género e as habilitações académicas, que influenciam o nível de satisfação laboral (Cunha et al., 2016). A título de exemplo, "trabalhadores mais jovens tendem a revelar-se menos satisfeitos do que os seus colegas mais velhos" (Cunha et al., 2016, p. 188), porque em início de carreira, geralmente ocupam posições hierárquicas inferiores e desempenham funções de menor responsabilidade. Os modelos centrados nas situações procuram analisar como as características do contexto de trabalho afetam o nível de satisfação laboral. Estas características incluem i) atributos do próprio trabalho, como um trabalho desafiador, caracterizado pela variedade de tarefas e grau de autonomia (Robbins, 2005); ii) relacionamento com colegas e supervisores; iii) estilo de chefia; iv) perspetivas de progressão de carreira; v) oportunidades de desenvolvimento profissional; e vi) políticas de recompensas em vigor. Por fim, os modelos centrados nas interações procuram entender como as características individuais e contextuais se combinam para explicar os níveis de satisfação dos indivíduos (Cunha et al., 2016).

No que diz respeito às causas da satisfação, estas podem ser categorizadas em causas pessoais e organizacionais (Cunha et al., 2016; Shaju & Subhashini, 2017). As causas pessoais têm origem no indivíduo e podem ser analisadas segundo fatores demográficos e diferenças individuais, como idade,

género e tempo de serviço. Quanto às causas organizacionais, estas decorrem de fatores intrínsecos e extrínsecos. Os fatores intrínsecos referem-se a elementos próprios do trabalho, como autonomia e perspetivas de carreira e o estilo de chefia, enquanto os fatores extrínsecos estão associados a recompensas externas, tais como salário, benefícios e promoções (Cunha et al., 2016).

Estudos anteriores (e.g. Pang & Lu, 2018; Santis et al., 2021; Spector, 1997) evidenciam os determinantes que exercem influência sobre a satisfação laboral. Entre os diversos fatores destacam o ambiente físico e social do ambiente de trabalho, a carga de trabalho compatível com o tempo disponível para a sua realização, a autonomia conferida aos colaboradores para a tomada de decisões, a qualidade dos vínculos interpessoais com colegas e supervisores, a remuneração adequada e as oportunidades de desenvolvimento profissional.

A convergência desses fatores resulta num estado emocional que pode ser categorizado em dois fenómenos distintos: satisfação e insatisfação. Quando os elementos do ambiente de trabalho, como aqueles mencionados anteriormente, são percebidos de forma positiva pelos colaboradores, associam-se a um estado emocional de satisfação laboral. Por outro lado, se esses fatores forem percebidos negativamente, pode instaurar-se um estado emocional de insatisfação.

Esta distinção entre satisfação e insatisfação laboral ressalta a importância de uma abordagem holística na análise dos determinantes do bem-estar no ambiente laboral. Compreender os elementos que contribuem para cada estado emocional permite às organizações identificar áreas de melhoria e implementar estratégias que promovam um ambiente de trabalho mais produtivo e agradável.

2.3.2. Relação entre o Sistema de Recompensas e a Satisfação

A avaliação da satisfação emerge como um critério crucial para a sustentabilidade das organizações. Embora seja amplamente aceite que indivíduos mais satisfeitos tendem a ser também mais produtivos (Cunha et al., 2016), uma corrente de estudos contradiz essa visão, argumentando que a relação direta entre satisfação e produtividade não pode ser comprovada (Caetano et al., 2011; Robbins, 2005; Silva, 2019; Spector, 1997). Segundo essa perspetiva, indivíduos mais satisfeitos não são necessariamente mais produtivos, mas os mais produtivos tendem a ser mais satisfeitos (Petty et al., 1984; Robbins, 2005).

A pesquisa conduzida por Cunha et al. (2016) enfatiza a relação entre a satisfação dos colaboradores e as recompensas recebidas em contrapartida do seu trabalho. O sistema de recompensas abrange diversos tipos de recompensas, implicando que o nível de satisfação em relação a cada um pode variar consideravelmente entre indivíduos e organizações. Assim, organizações

comprometidas com o bem-estar dos seus colaboradores enfrentam o desafio de avaliar as suas necessidades e determinar o conjunto de recompensas mais adequado para fomentar o aumento da sua satisfação (Nascimento et al., 2019), reconhecendo que "nem todos os indivíduos trabalham exclusivamente por motivações económicas" (Pitacho et al., 2020, p. 44). Portanto, a gestão adequada das recompensas, incluindo a combinação equilibrada de recompensas financeiras e não financeiras, é essencial para promover a satisfação laboral e atender às necessidades distintas dos colaboradores, contribuindo para o sucesso organizacional (Aljumah, 2023; Shaju & Subhashini, 2017).

Nos últimos anos, o papel das recompensas financeiras e não financeiras na satisfação laboral tem sido objeto de estudo. Embora seja amplamente aceite que ambas as formas de recompensa desempenham um papel significativo, a questão sobre qual delas contribui mais para a satisfação dos colaboradores tem sido motivo de controvérsia. Conforme a teoria de dois fatores desenvolvida por Herzberg (1959), os fatores que causam insatisfação no contexto laboral não são os mesmos que promovem a satisfação. Por um lado, os fatores higiénicos, como a relação com os supervisores e a remuneração, não contribuem diretamente para a satisfação individual, mas sim para evitar a sua desmotivação (Herzberg, 2003). Por outro lado, tarefas desafiadoras, responsabilidade, mecanismos de reconhecimento e oportunidades de crescimento constituem fatores que influenciam positivamente a satisfação individual (Pinho et al., 2018).

O estudo de Mosquera et al. (2020) destaca a predominância das recompensas financeiras sobre as não financeiras na satisfação e nos comportamentos organizacionais, sugerindo que a insatisfação está frequentemente associada a salários, promoções e recompensas inadequadas (Beuren et al., 2017). Em consonância com esta perspetiva, Brito (2021) ressalta a importância da justiça percebida na distribuição dos salários para estimular a motivação e satisfação laboral. No entanto, Bilhim (2009) e Judge et al. (2010) argumentam que as recompensas financeiras são um fraco preditor de satisfação laboral, uma vez que "não conseguem fornecer todas as recompensas necessárias para satisfazer o indivíduo" (Rola, 2013, p. 24).

Diante da inadequação dos modelos tradicionais de recompensas na atração e retenção de colaboradores, as recompensas não financeiras evidenciam um impacto crescente e positivo na satisfação profissional (Mosquera et al., 2020). Na mesma linha de pensamento, Camara et al. (2016) destacam a influência direta das recompensas intrínsecas na satisfação dos colaboradores, enquanto Judge et al. (2010) demonstram que são um melhor preditor de satisfação do que as recompensas financeiras.

O nível de satisfação dos colaboradores em relação ao sistema de recompensas desempenha um papel crucial no desempenho individual, acarretando diversas consequências para as organizações (Camara et al., 2016). Conforme observado por Riyanto et al. (2021), colaboradores satisfeitos apresentam menor taxa de absentismo, são menos propensos a abandonar a organização e demonstram comportamentos de cidadania organizacional com maior frequência. No contexto da insatisfação laboral, as repercussões para a organização manifestam-se em diversas respostas individuais. Estas incluem o *turnover*, a expressão de opinião, em que os indivíduos permanecem na organização, mas manifestam o seu descontentamento e sugerem mudanças; e a negligência, caracterizada pela diminuição do desempenho, desinteresse pela organização, aumento do absentismo e de comportamentos desviantes (Cunha et al., 2016).

Em síntese, compreender os motivos que levam os colaboradores a adotarem determinados comportamentos indesejados, bem como entender o que contribui para a satisfação individual, permite às organizações prepararem-se de forma proativa com a adoção de práticas de gestão de recursos humanos adequadas e eficazes. Um sistema de recompensas justo, alinhado com os objetivos e valores da organização, é considerado uma ferramenta fundamental para promover a motivação, satisfação e melhorar o desempenho dos colaboradores, contribuindo para o desenvolvimento de profissionais comprometidos com a organização (Martins et al., 2019; Shaju & Subhashini, 2017).

3. Enquadramento Teórico e Desenvolvimento de Hipóteses

Com o intuito de aprimorar a compreensão da relação entre o nível de satisfação com o sistema de recompensas e a motivação laboral, o presente capítulo contempla o enquadramento teórico e a formulação de hipóteses de trabalho. Esta análise proporciona uma base conceptual sólida, estabelecendo uma estrutura teórica robusta que fundamenta a análise das interações entre as variáveis em questão. A formulação das hipóteses de trabalho, fundamentada em teorias relevantes, configura-se como uma fase crucial para uma compreensão mais profunda dos fatores que exercem influência sobre a motivação laboral e a satisfação com o sistema de recompensas.

3.1. Questão e Objetivos de Investigação

A definição adequada do problema de pesquisa é fundamental para o desenvolvimento de uma investigação, uma vez que orienta as fases subsequentes do processo (Almeida & Freire, 2017). Essa definição direciona a exploração bibliográfica e influencia a metodologia a implementar para obter respostas para o problema em questão (Almeida & Freire, 2017). Assim, considerando a importância do sistema de recompensas e da motivação laboral para alcançar os objetivos organizacionais, a presente investigação propõe-se responder à seguinte questão central: "**O nível de satisfação com o sistema de recompensas (financeiras e não financeiras) influencia a motivação dos colaboradores?".** Considerando tal questão, o objetivo primordial deste estudo consiste em analisar o impacto da satisfação dos colaboradores com as recompensas, tanto financeiras quanto não financeiras, providas pelas entidades empregadoras, sobre a sua motivação intrínseca e extrínseca. Para atingir este objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

i) Realizar uma avaliação do nível de satisfação dos colaboradores em relação ao sistema de recompensas implementado nas organizações em que estão inseridos.

ii) Examinar a influência da satisfação com as recompensas, tanto financeiras quanto não financeiras, sobre as dimensões intrínseca e extrínseca da motivação;

iii) Investigar o papel desempenhado pelas variáveis individuais, como género, estado civil e tempo de serviço na organização, na relação entre a satisfação dos colaboradores com as recompensas e a sua motivação intrínseca e extrínseca.

De acordo com a revisão da literatura apresentada, bem como a questão e os objetivos de investigação acima mencionados, definimos um conjunto de hipóteses de trabalho listado de seguida. Essas hipóteses visam investigar as diversas dimensões da interação entre o sistema de recompensas

e os níveis de motivação dos colaboradores, oferecendo uma estrutura abrangente para a condução da análise empírica no contexto delineado.

3.2. Desenvolvimento das Hipóteses de Trabalho

A satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas é um tema de grande relevância na gestão de recursos humanos, especialmente num contexto organizacional caracterizado pela constante evolução e competitividade. Compreender os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores tornou-se uma preocupação essencial para as organizações que visam a retenção de talentos e a maximização do desempenho individual.

A motivação intrínseca, proveniente dos sentimentos positivos associados à realização do próprio trabalho, é um fenómeno que tem origem no interior de cada indivíduo (Zhang & Hirschi, 2021). Estudos destacam o papel crucial das recompensas não financeiras no estímulo da motivação intrínseca dos colaboradores (Pacheco, 2021). Segundo a Teoria da Autodeterminação, os indivíduos estão intrinsecamente motivados ao realizarem atividades que consideram interessantes e prazerosas, impulsionados pela satisfação e realização pessoal (Ryan & Deci, 2017). Nesta perspetiva, as recompensas não financeiras, como reconhecimento pelo trabalho realizado, a autonomia na tomada de decisão e as oportunidades para aplicar as suas competências individuais, emergem como elementos potencializadores da motivação intrínseca dos colaboradores (Anjum et al., 2021; Sureephong et al., 2020).

Com base neste enquadramento teórico, formulamos a seguinte hipótese:

Hipótese 1: *A satisfação dos colaboradores com as recompensas não financeiras influencia positivamente a motivação intrínseca.*

A Teoria da Autodeterminação sugere que a motivação extrínseca surge quando um indivíduo realiza uma atividade impulsionado por estímulos externos à própria atividade, procurando obter recompensas ou na tentativa de evitar punições (Ryan & Deci, 2020). O estudo conduzido por Deci e Ryan (1985) evidenciou que a satisfação dos colaboradores com as recompensas não financeiras pode exercer um efeito positivo na sua motivação extrínseca, nomeadamente nas dimensões identificada e externa, uma vez que atuam como estímulos para que os colaboradores desempenhem as suas tarefas e alcancem os objetivos organizacionais estabelecidos.

A motivação extrínseca identificada caracteriza-se pelo reconhecimento do valor instrumental da atividade realizada (Gagné et al., 2014), refletindo a identificação dos indivíduos com os valores associados à atividade desempenhada e aos objetivos da organização, internalizando-os como parte da

sua identidade pessoal (Deci et al., 2017). Por sua vez, a motivação extrínseca externa é impulsionada pelo desejo de alcançar incentivos externos percebidos como valiosos para recompensar o desempenho individual e atingir as metas pessoais e profissionais.

Esta argumentação sustenta as seguintes hipóteses:

Hipótese 2: *A satisfação dos colaboradores com as recompensas não financeiras influencia positivamente a motivação extrínseca.*

Hipótese 2a: *A satisfação com as recompensas não financeiras influencia positivamente a motivação extrínseca identificada.*

Hipótese 2b: *A satisfação com as recompensas não financeiras influencia positivamente a motivação extrínseca externa.*

Estudos fundamentados na Teoria da Autodeterminação (e.g. Deci, 1972; Gagné & Deci, 2005; Landry et al., 2017) destacam o impacto adverso das recompensas financeiras na motivação intrínseca dos colaboradores. A perceção de controle imposto pelas recompensas financeiras pode induzir os indivíduos a se sentirem subornados para realizar as suas tarefas, substituindo o interesse inicial na execução das mesmas por uma preocupação com a obtenção de recompensas externas (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019). Como consequência, ocorre uma redução na motivação intrínseca, pois a perceção de controle diminui a autonomia percebida (Ryan & Deci, 2000), levando o colaborador a perder o interesse pelo trabalho (Deci, 1972).

Considerando que as recompensas financeiras tendem a prejudicar a motivação intrínseca dos colaboradores no contexto organizacional, formulamos a seguinte hipótese:

Hipótese 3: *A satisfação dos colaboradores com as recompensas financeiras está negativamente associada à motivação intrínseca.*

A Teoria da Autodeterminação, um dos principais referenciais teóricos no estudo da motivação humana, delineia o conceito de motivação extrínseca como a direção do comportamento humano para a obtenção de recompensas externas ou para evitar punições (Ryan & Deci, 2020). No contexto organizacional, as recompensas financeiras desempenham um papel crucial, exercendo uma dupla função: por um lado, são percebidas como estímulos externos que influenciam o comportamento dos colaboradores e, por outro, como meios para atender às suas necessidades materiais. A literatura sugere que a satisfação dos colaboradores com as recompensas financeiras pode influenciar a motivação extrínseca, estimulando-os a desempenhar as suas tarefas e alcançar as metas organizacionais pré-definidas.

A satisfação com as recompensas financeiras pode estar positivamente relacionada com a motivação extrínseca identificada, na medida em que os colaboradores reconhecem o valor dessas recompensas como meios para alcançar objetivos pessoais ou organizacionais. Além disso, a satisfação com as recompensas financeiras também pode estar associada à motivação extrínseca externa, na qual o comportamento de um indivíduo é impulsionado e controlado por estímulos externos (Gagné et al., 2014; Ryan & Deci, 2017).

Este enquadramento teórico permitiu formular as seguintes hipóteses:

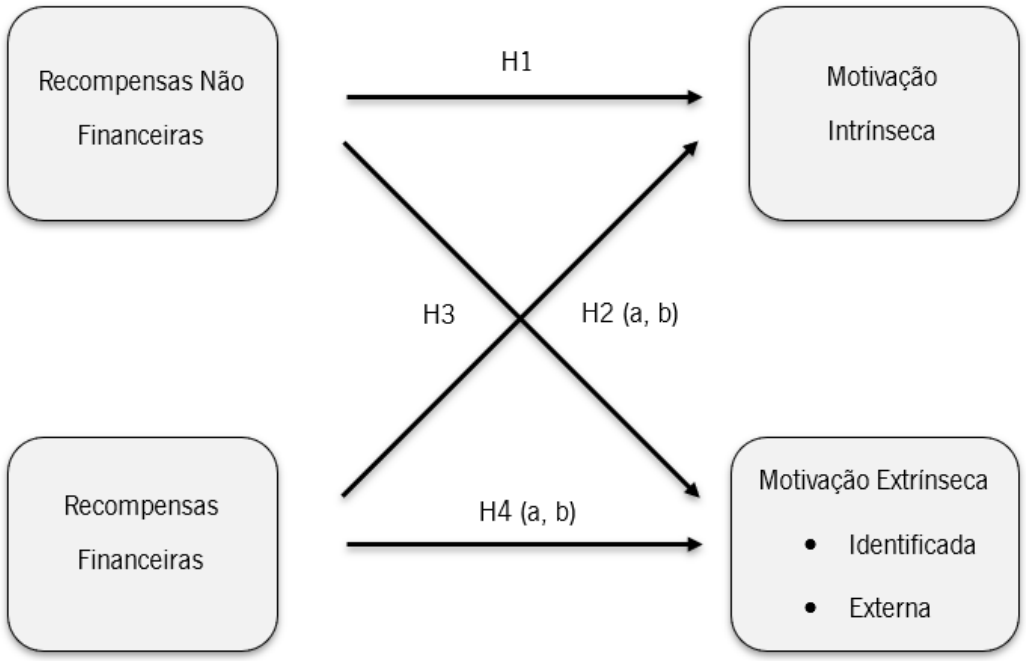
Hipótese 4: *A satisfação com as recompensas financeiras influencia positivamente a motivação extrínseca.*

Hipótese 4a: *A satisfação com as recompensas financeiras influencia positivamente a motivação extrínseca identificada.*

Hipótese 4b: *A satisfação com as recompensas financeiras influencia positivamente a motivação extrínseca externa.*

A **Figura 3** ilustra o modelo de investigação, elaborado conforme as hipóteses de trabalho propostas, e representa a relação entre as variáveis em análise.

Figura 3 - Modelo de Investigação



4. Enquadramento Metodológico

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos. Inicialmente, revelamos a metodologia de investigação aplicada, identificando os fundamentos que motivaram tal seleção. Adicionalmente, detalhamos as variáveis envolvidas na presente investigação e as escalas utilizadas no processo de medição. Por fim, descrevemos as fases que envolveram a aplicação do instrumento de mensuração, bem como os procedimentos estatísticos adotados para testar o modelo proposto e as hipóteses formuladas.

4.1. Caracterização da Pesquisa

Após a definição do problema de pesquisa, surge a necessidade de selecionar um paradigma de investigação adequado. Coutinho (2005) define paradigma de investigação como um conjunto de valores, teorias comuns e regras aceites por uma comunidade científica em determinado momento. Dentre os diversos tipos de paradigmas, optamos pelo positivista como suporte ao plano de trabalho que orienta o problema de investigação, adotando uma abordagem dedutiva.

A abordagem dedutiva pressupõe uma conceptualização teórica prévia para alcançar as conclusões desejadas, realizando testes de hipóteses por meio de dados empíricos (Bhattacherjee, 2019). Por sua vez, o paradigma positivista baseia-se na medição rigorosa, na experimentação e na verificação do objeto de estudo (Pinto, 2018). Além disso, identifica as relações entre as variáveis, utilizando instrumentos que geram informações passíveis de serem processadas por ferramentas estatísticas, obtendo maior precisão nas medições (Hernández & Romo, 2018).

Dada a problemática e os objetivos da investigação, as hipóteses foram empiricamente testadas por meio do método quantitativo, visando mensurar a relação entre as variáveis em estudo. A escolha deste método deve-se à sua capacidade de fornecer informação sobre uma população e de quantificar uma multiplicidade de dados passíveis de análise (Quivy et al., 2019). É importante ressaltar que se trata de uma investigação de natureza transversal, uma vez que as observações das variáveis são recolhidas num único momento, impossibilitando o acompanhamento de possíveis variações ao longo do tempo (Bhattacherjee, 2019).

4.2. Descrição do Método de Recolha de Dados

Como mencionado no ponto anterior, esta investigação adotou uma abordagem metodológica quantitativa para atingir os objetivos delineados. A revisão de literatura, fundamentada em estudos e teorias relacionados com o sistema de recompensas e com a motivação dos colaboradores,

desempenhou um papel fundamental na conceção de um questionário de autopreenchimento. Este instrumento foi desenvolvido como uma ferramenta de recolha de dados quantitativos, com o objetivo de responder à questão de investigação e testar as hipóteses propostas. Para este propósito, optamos pela criação de um inquérito por questionário em formato *online*, utilizando a plataforma *Google Forms*, direcionado a indivíduos ativos no mercado de trabalho.

Anteriormente à aplicação da versão final do questionário, conduzimos um pré-teste com um grupo composto por onze participantes, caracterizados por diferentes perfis pessoais, académicos e profissionais. O objetivo desse pré-teste foi identificar e corrigir possíveis inconsistências, garantindo a clareza e eficácia das questões apresentadas. Durante este processo, não foram observadas dificuldades significativas no preenchimento e compreensão das afirmações, resultando num questionário que encontrou recetividade por parte dos inquiridos, tendo sido considerado de fácil compreensão e com respostas rápidas.

4.2.1. Questionário - Construção e Medidas das Variáveis

O questionário (disponível no **Apêndice A**) foi desenvolvido com base nos objetivos de investigação estabelecidos e na adaptação de escalas presentes na literatura. Este está dividido em cinco secções principais, abrangendo dois conjuntos distintos de variáveis: i) as sociodemográficas e profissionais; e ii) as de investigação, focadas na motivação laboral e na satisfação com o sistema de recompensas.

Após uma introdução que esclarece o propósito do estudo, a primeira secção do questionário apresenta uma "*Declaração de Consentimento Informado"*. Esta declaração visa obter a aceitação voluntária dos participantes para participar no estudo, bem como a autorização para a utilização dos dados recolhidos para efeito de um trabalho de natureza académica, garantindo a confidencialidade e o anonimato dos participantes.

A segunda e a terceira secções pretendem recolher informações de caracterização geral dos inquiridos. Na segunda secção, foram questionados sobre dados de natureza sociodemográfica, como o género, a idade, o estado civil, a existência (ou não) de filhos e as habilitações académicas. Com exceção das questões da idade e do número de filhos a cargo, para as quais foi facultada uma resposta escrita, todas as outras apresentaram um formato de resposta múltipla. A terceira secção abordou dados socioprofissionais, incluindo o setor de atuação, o tipo de vínculo profissional e o tempo de serviço na empresa. A partir destas informações foi possível caracterizar a amostra e identificar características relevantes para o estudo.

A quarta e quinta secções incluem as variáveis de investigação, as quais foram medidas por meio de escalas existentes na literatura, conforme detalhado nos pontos seguintes. A utilização de escalas validadas visa estabelecer uma base sólida para a obtenção de dados confiáveis e comparáveis, facilitando uma análise e interpretação mais precisa dos resultados. Nesse sentido, foi necessário traduzi-las para o português e, sempre que possível, procurou-se uma tradução literal das afirmações originais. No entanto, foi necessário ajustar a formulação semântica em algumas afirmações, com o objetivo de as adequar às particularidades da língua portuguesa.

4.2.1.1. Satisfação quanto ao Sistema de Recompensas

Com o intuito de avaliar o nível de satisfação dos participantes em relação às recompensas oferecidas no contexto organizacional, utilizamos a escala adaptada por Chiang e Birtch (2006). Para alinhar essa abordagem à realidade portuguesa, consideramos dois estudos (Cabanas, 2019; Oliveira, 2018), dos quais extraímos conceitos mais apropriados e exemplos específicos para assegurar a relevância e a aplicabilidade ao contexto empresarial português (ver **Tabela 1**). Durante este processo, optamos por excluir certos exemplos de recompensas, seja por não refletirem a prática comum das empresas portuguesas, seja por representarem direitos adquiridos pelos trabalhadores, como é o caso da licença de maternidade.

Quanto ao modelo de resposta adotado, os participantes foram solicitados a classificar o seu grau de satisfação em relação às práticas de recompensas financeiras e não financeiras, utilizando uma escala de *Likert* composta por 5 pontos de avaliação, variando de 1, que indica "muito insatisfeito", a 5, que representa "muito satisfeito". Adicionalmente, considerando a possibilidade de os participantes não usufruírem de determinada recompensa, incluímos a opção de resposta 0 (não se aplica).

Tabela 1 - Construto das Recompensas Financeiras e Não Financeiras

Satisfação com o sistema de recompensas	
Recompensas Financeiras	**Recompensas Não Financeiras**
Diretas	**Extrínsecas**
Diretas Fixas 1. Salário-base 2. Aumentos do salário-base	1. Relações com os colegas de trabalho e o superior imediato 2. Segurança e estabilidade no emprego 3. Possibilidade de evolução na carreira

Diretas variáveis	4. Participação na tomada de decisão
3. Incentivos de desempenho individual (comissão, bónus)	5. Clima organizacional e estilo de gestão (participativo e igualitário)
4. Incentivos de desempenho de equipa (bónus, prémio de objetivos)	6. Espírito de equipa
	7. Plano de formação e desenvolvimento profissional
Indiretas	8. Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho
5. Atribuição de telemóvel e viatura para uso pessoal	9. Recursos suficientes para a execução do trabalho
6. Complemento de reforma (PPR)	10. Reconhecimento/Feedback em relação ao trabalho
7. Seguro de saúde	11. Carga de trabalho compatível com o tempo para o realizar
8. Serviços familiares (bolsas de estudo para filhos, creche na empresa)	12. Ambiente de trabalho favorável
9. Gratificação em espécie (viagens de férias, bilhetes para espetáculos, restaurantes)	**Intrínsecas**
	13. Trabalho desafiador
	14. Possibilidade de exercer as suas competências
	15. Variedade de tarefas
	16. Aumento da autonomia e responsabilidade
	17. Sentimento de realização pessoal

Fonte: Adaptado de Chiang e Birtch (2006).

4.2.1.2. Motivação Laboral

Para medir a motivação laboral e compreender os motivos que levam um indivíduo a desempenhar o seu trabalho, optamos por utilizar a escala *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* (WEIMS), desenvolvida por Tremblay *et al.* (2009) e fundamentada na Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (2000).

Para esta investigação foram utilizados os 18 itens de motivação laboral presentes na escala original (**Tabela 2**), que permitem medir as seis dimensões de regulação do comportamento motivado: amotivação, motivação externa, motivação integrada, motivação introjetada, motivação identificada e motivação intrínseca (Tremblay et al., 2009).

No que concerne ao modelo de resposta, os itens foram dispostos alternadamente, sendo solicitado ao inquirido que avalie os motivos que o impulsionam a executar o seu trabalho, utilizando uma escala de *Likert.* Essa escala abrange 5 pontos de avaliação, em que 1 - "Discordo totalmente" e 5 - "Concordo totalmente". Ao atribuir uma pontuação, os participantes expressam o nível de esforço investido, proporcionando uma abordagem abrangente e detalhada sobre as razões que os motivam nas suas atividades profissionais.

Tabela 2 - Construtos da Amotivação, Motivação Extrínseca e Intrínseca

Dimensões de regulação	**Alpha de Cronbach da escala original**	**Por que motivo desempenha o seu trabalho?**
Amotivação	$\alpha = 0,6$	AMO 3 – Eu próprio me faço essa pergunta, já que não pareço ser capaz de executar as tarefas importantes relacionadas a este trabalho. AMO 12 – Não sei porquê, já que tenho condições de trabalho irrealistas. AMO 17 – Não sei, espera-se muito de cada colaborador.
Motivação Extrínseca	$\alpha = 0,81$	**Externa** ME 2 - Pela remuneração/rendimento que me proporciona. ME 9 – Porque me permite ganhar dinheiro. ME 16 – Porque este tipo de trabalho me confere segurança.
	$\alpha = 0,71$	**Introjetada** ME 6 – Porque quero ter sucesso neste trabalho, caso contrário ficaria muito frustrado(a). ME 11 – Quero ser muito bom(a) neste trabalho, caso contrário ficaria muito desapontado(a). ME 13 – Porque quero ser um(a) "vencedor(a)" na vida.
	$\alpha = 0,74$	**Identificada** ME 1 – Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer e

		permite-me alcançar um certo estilo de vida. ME 7 – Porque escolhi este tipo de trabalho para atingir os meus objetivos de carreira. ME 14 - Porque é o tipo de trabalho que escolhi para alcançar determinados objetivos importantes. **Integrada** ME 5 – Porque se tornou uma parte fundamental de quem eu sou. ME 10 – Porque faz parte da forma como escolhi viver a minha vida. ME 18 – Porque este trabalho faz parte da minha vida.
Motivação Intrínseca	$\alpha = 0,77$	MI 4 – Porque me sinto realizado(a) ao aprender coisas novas. MI 8 - Pela satisfação que sinto ao enfrentar desafios interessantes. MI 15 - Pela satisfação que sinto quando executo tarefas difíceis com sucesso.

Fonte: Tremblay *et al. (2009)*

4.3. População-alvo e Amostra

O desenvolvimento de um estudo empírico pressupõe a seleção criteriosa de um conjunto de elementos que proporcionem ao investigador as informações necessárias para sustentar a sua pesquisa, constituindo um grupo denominado população-alvo. Assim, após a identificação dos dados a serem recolhidos e a escolha do instrumento adequado, o passo seguinte envolve a definição do processo de amostragem.

A população-alvo deste estudo compreende os indivíduos ativos no mercado de trabalho, independentemente do setor de atuação. A relevância dessa população reside na sua contribuição para o cenário socioeconómico atual, refletindo uma notável diversidade em termos de funções desempenhadas, níveis educacionais e experiências profissionais.

Relativamente à extensão da amostra, foi adotada a técnica de amostragem não probabilística por conveniência ou acessibilidade. Este método possibilita a seleção dos participantes com base na sua disponibilidade para participar no estudo ou no interesse do investigador (Scheaffer et al., 2011). No entanto, é essencial reconhecer as suas limitações em termos de generalização dos resultados, visto

que nem todos os indivíduos da população possuem a mesma probabilidade de serem incluídos na amostra. Portanto, é fundamental ressaltar que as conclusões derivadas deste estudo podem não ser extensíveis a toda a população de trabalhadores ativos.

O acesso à população-alvo foi viabilizado por meio de um inquérito por questionário *online*, distribuído via *e-mail*, utilizando a base de dados dos alunos da Universidade do Minho. Esta abordagem revelou-se eficaz na obtenção de respostas dos participantes, garantindo conveniência e praticidade na recolha de dados.

Da totalidade de questionários aplicados a indivíduos inseridos no mercado de trabalho, foram recolhidas 151 respostas válidas. Entre os colaboradores inquiridos, 91 são do género feminino (60,3%), 59 do género masculino (39,1%) e 1 participante não se identificou com nenhum destes géneros (0,7%). A idade média da amostra é de 31 anos (M=31,42), com uma amplitude de idades que varia entre 18 e 62 anos. Observa-se que 75% dos inquiridos possuem menos de 39 anos, evidenciando uma amostra predominantemente jovem.

No que concerne ao estado civil, a maioria dos inquiridos é solteira, totalizando 106 indivíduos (70,2%), seguida por 43 casados ou em união de facto (28,5%) e 2 divorciados (1,3%). Não foi registado nenhum inquirido na categoria viúvo(a).

Em relação à parentalidade, 40 inquiridos (26,5%) afirmaram ter filhos, enquanto 111 (73,5%) responderam não ter. Os indivíduos com filhos têm entre 1 (mínimo) a 3 (máximo) filhos a seu cargo, apresentando uma média de 1,63 (M= 1,63; DP=0,774), sendo que 75% deles têm menos de 2 filhos.

No que diz respeito às habilitações académicas, observa-se uma diversidade de níveis de ensino entre os inquiridos: 4 com ensino básico (2,6%), 31 com ensino secundário ou equivalente (20,5%), 47 com licenciatura ou bacharelato, 20 com pós-graduação (13,2%), 44 com mestrado (29,1%) e 5 com doutoramento (3,3%),

Quanto ao setor de atividade da empresa em que trabalham, os inquiridos distribuem-se de forma variada: 22 no setor administrativo e de serviços de apoio (14,6%); 7 em alojamento, restauração e similares (4,6%); 22 no comércio por retalho (14,6%); 30 em consultoria, científico, técnico e similar (19,9%); 12 em serviços financeiros e seguros (7,9%), 17 em indústrias transformadoras (11,3%); 6 em informação e comunicação (4,0%); 10 em saúde humana e apoio social (6,6,%); 1 em transportes e armazenagem (0,7%) e 24 responderam trabalhar em outro setor de atividade (15,9%). As respostas referentes a "outro setor de atividade" variam entre auxiliar veterinário, construção e proteção civil, design, desporto, educação, estética, forças armadas e de segurança.

O tempo de serviço no emprego atual dos inquiridos é diversificado: 52 trabalham na organização há menos de 1 ano (34,4%), 32 entre 1 e 3 anos (21,2%), 17 entre 3 e 5 anos (11,3%), 23 entre 5 e 10 anos (15,2%), 6 entre 10 e 15 anos (4,0%) e 21 há mais de 15 anos (13,0%).

Relativamente à situação laboral, 64 inquiridos referem ter contrato sem termo (42,4%), 25 contrato a termo certo (16,6%), 13 contrato a termo incerto (8,6%), 16 regime de trabalho a tempo parcial (10,6%), 10 regime de trabalho temporário (6,6%) e 23 contratação de prestação de serviços (15,2%).

Em síntese, a amostra revela-se predominantemente jovem, com uma idade média de 31 anos e com uma proporção significativa do género feminino. A maioria é solteira, sem filhos, com habilitações académicas ao nível da licenciatura ou bacharelato e atua principalmente no setor de consultoria, científico, técnico e similar, com um vínculo de trabalho predominantemente de contrato sem termo e com uma experiência de trabalho diversa, embora grande parte esteja empregada há menos de 1 ano.

As **Tabelas 3 e 4** fornecem a informação sociodemográfica e profissional sintetizada da amostra do estudo.

Tabela 3 - Características Sociodemográficas e Profissionais da Amostra do Estudo

		n	**%**
Género	Feminino	91	60,3
	Masculino	59	39,1
	Outro	1	0,7
	Total	**151**	**100,0**
Estado Civil	Solteiro(a)	106	70,2
	Casado(a)/União de Facto	43	28,5
	Divorciado(a)	2	1,3
	Viúvo(a)	0	0
	Total	**151**	**100,0**
Tem filhos	Sim	40	26,5
	Não	111	73,5
	Total	**151**	**100**
Habilitações Académicas	Ensino Básico	4	2,6
	Ensino Secundário ou equivalente	31	20,5
	Licenciatura/Bacharelato	47	31,1
	Pós-Graduação	20	13,2
	Mestrado	44	29,1
	Doutoramento	5	3,3
	Total	**151**	**100,0**

Setor de Atividade	Administrativo e serviços de apoio	22	14,6
	Alojamento, restauração e similares	7	4,6
	Comércio por grosso e retalho	22	14,6
	Consultoria, científico, técnico e similar	30	19,9
	Financeiro e seguros	12	7,9
	Indústrias transformadoras	17	11,3
	Informação e comunicação	6	4,0
	Saúde humana e apoio social	10	6,6
	Transportes e armazenagem	1	0,7
	Outro setor de atividade	24	15,9
	Total	**151**	**100,0**
Tempo de Serviço no atual emprego	Menos de 1 ano	52	34,4
	1-3 anos	32	21,2
	3-5 anos	17	11,3
	5-10 anos	23	15,2
	10-15 anos	6	4,0
	Mais de 15 anos	21	13,9
	Total	**151**	**100,0**
Situação Laboral	Contrato sem termo (efetivo)	64	42,4
	Contrato a termo certo	25	16,6
	Contrato a termo incerto	13	8,6
	Regime de trabalho a tempo parcial (part-time)	16	10,6
	Regime de trabalho temporário	10	6,6
	Contratação de prestação de serviços	23	15,2
	Total	**151**	**100,0**

Tabela 4 - Caracterização da Amostra do Estudo: Idade e Número de Filhos

Variáveis	**N**	**M**	**DP**	**Min.**	**Max.**	**Percentis**		
						25	**50**	**75**
Idade	151	31,42	10,728	18	62	23	27	39
Número de filhos a cargo	40	1,63	0,774	1	3	1	2	2

N - Número de respostas válidas; M - Média; DP - Desvio Padrão; Min. - Mínimo; Max. - Máximo; Percentis: 25%, 50% (mediana) e 75%.

4.4. Técnica de Tratamento de Dados

A fase de tratamento estatístico assume um papel fundamental no processo de investigação, sendo a sua execução meticulosa crucial para garantir a credibilidade e a confiabilidade dos resultados. Após a conclusão da etapa de recolha de dados, conduzida por meio da aplicação de questionários aos participantes inseridos no mercado de trabalho, demos especial atenção ao tratamento estatístico das informações obtidas, com o objetivo de responder à questão de investigação delineada.

Dada a natureza quantitativa deste estudo, o tratamento e análise dos dados foram realizados utilizando o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 29.0 para *Windows*. Todas as variáveis presentes no questionário foram previamente codificadas e inseridas numa base de dados, facilitando, assim, a análise sistemática dos dados.

Inicialmente, foi conduzida uma análise descritiva dos dados sociodemográficos e profissionais, visando proporcionar uma compreensão aprofundada da amostra em estudo. Posteriormente, para investigar a estrutura subjacente das variáveis em análise, como o nível de satisfação com o sistema de recompensas e a motivação laboral, recorremos à análise fatorial exploratória. Essa metodologia permitiu identificar fatores subjacentes pela combinação de variáveis relacionadas, oferecendo uma compreensão mais completa dos construtos em estudo.

A avaliação da consistência interna dos fatores identificados foi realizada por meio do *Alpha de Cronbach*, onde coeficientes superiores a 0,70 foram adotados como indicadores de fiabilidade satisfatória, conforme as orientações de Nunnally (1978). Após a análise das estatísticas descritivas e da consistência interna das dimensões, procedeu-se ao estudo das correlações, visando identificar as variáveis da satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas que influenciam a motivação dos colaboradores, bem como o efeito das características sociodemográficas e profissionais nessas variáveis.

Devido à ausência do pressuposto de normalidade da distribuição, condição necessária para a aplicação da estatística paramétrica, optou-se por utilizar testes não-paramétricos, como o coeficiente de correlação de *Spearman* e o teste de Mann-Whitney. O coeficiente de correlação de *Spearman* (*p*) foi utilizado para analisar a correlação entre as dimensões. Trata-se de uma medida não paramétrica de associação entre pelo menos duas variáveis ordinais, cujo valor varia entre -1 e +1, indicando a direção e a intensidade da associação linear entre as variáveis (Marôco, 2014). Um valor positivo ($p > 0$) indica uma correlação positiva entre as variáveis; enquanto um valor negativo ($p < 0$) indica uma correlação negativa. Se o valor for próximo de zero ($p = 0$), sugere uma ausência de correlação linear entre as variáveis. O teste de Mann-Whitney é um teste não-paramétrico adequado para comparar as funções de

distribuição de uma variável entre duas amostras independentes (Marôco, 2014). Este teste foi aplicado com o objetivo de analisar diferenças significativas no grau de satisfação com as recompensas entre dois grupos de colaboradores: os recém-colaboradores e aqueles com mais de 15 anos de serviço na organização. Por último, as hipóteses foram testadas por meio de uma regressão linear com o bootstrap como recurso estatístico.

Esta abordagem estatística proporcionou uma interpretação detalhada dos dados, garantindo rigor estatístico na obtenção de conclusões significativas e fundamentadas. No entanto, é importante ressaltar que os resultados obtidos a partir da amostra não podem ser estatisticamente generalizados para a população geral de colaboradores, uma vez que não é possível estimar o erro amostral.

Em suma, neste capítulo foram delineadas e justificadas as opções metodológicas adotadas, bem como a técnica de amostragem selecionada para este estudo. Além disso, descrevemos o instrumento utilizado para a recolha de dados, estruturado com base em escalas validadas na literatura relacionadas com a satisfação com o sistema de recompensas e a motivação laboral. No capítulo seguinte apresentamos a análise e a interpretação dos resultados obtidos.

5. Apresentação e Análise dos Resultados

Este capítulo dedica-se à análise detalhada dos dados obtidos. Para além de apresentar os resultados, o objetivo é revelar insights subjacentes nos dados, fornecendo contribuições importantes para a compreensão do fenómeno em estudo. A exploração inicia com uma revisão das escalas que compõem o instrumento de recolha de dados, utilizando a análise dos componentes principais. Este procedimento proporciona uma compreensão mais profunda das estruturas subjacentes das escalas, permitindo explorar padrões complexos e inter-relações entre variáveis. Segue-se a análise das correlações entre as variáveis em estudo e o teste de hipóteses conduzido por meio da análise de regressão linear, utilizando o bootstrap como recurso estatístico.

5.1. Análise Fatorial das Escalas do Instrumento de Recolha de Dados

As escalas utilizadas no instrumento de recolha de dados foram submetidas a uma análise exploratória com extração de componentes principais e à rotação ortogonal *varimax,* com o intuito de reduzir a quantidade de variáveis e facilitar as análises estatísticas subsequentes. A seleção do método de rotação ortogonal varimax foi motivada pela sua capacidade de estimular a formação de fatores ou componentes não correlacionados (Nunnally, 1978). Este método visa maximizar a variação entre os pesos atribuídos a cada componente, com o propósito de transformar os coeficientes dos componentes principais da estrutura inicial em subconjuntos com um grau de independência mais acentuado.

Para cada uma das análises de componentes principais, foram considerados dois pressupostos fundamentais: o valor obtido no teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett. O KMO, uma medida de adequação da amostra, deveria exceder o limite mínimo de 0,50 (Field, 2013), enquanto o teste de esfericidade de Bartlett deveria alcançar a significância estatística. Após a obtenção da solução fatorial, procedemos à seleção de cada componente, excluindo os itens com valores de saturação (*loadings*) inferiores a 0,50, de acordo com a recomendação de Howell (1992). Foram considerados apenas os componentes com uma consistência interna superior a 0,70 (Nunnally, 1978) e que agregavam pelo menos três itens, evitando, assim, fatores excessivamente fracos e instáveis, tais como aqueles compostos por dois itens ou menos (Costello & Osborne, 2005).

A confiabilidade de um instrumento indica a consistência e a qualidade dos resultados na medição do que se propõe. Portanto, para avaliar a confiabilidade de cada componente, realizamos uma análise adicional da consistência interna, utilizando o coeficiente *alpha de Cronbach*. Para tal, consideramos os fatores com *alpha* igual ou superior a 0,70 (Nunnally, 1978) como indicativos de confiabilidade.

Em seguida, apresentamos as análises realizadas e os resultados obtidos.

5.1.1. Análise Fatorial Exploratória da Motivação Laboral

Com o propósito de compreender a complexa estrutura da motivação entre os colaboradores no ambiente laboral, os itens da escala de motivação foram submetidos a uma análise exploratória utilizando o método de componentes principais e a rotação *varimax.* Esta análise foi conduzida com 15 itens que compõem a escala original de Tremblay et al. (2009), uma vez que os três itens associados à dimensão da amotivação foram excluídos anteriormente, devido ao reduzido nível de consistência interna (α= 0,445).

A medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), utilizada para avaliar a adequação da amostra, apresentou um valor de 0,851. Adicionalmente, o teste de esfericidade de Bartlett revelou-se altamente significativo, com x^2= 1294,338, p<0,001, indicando que os pressupostos necessários para a análise subsequente foram cumpridos (Field, 2013). A análise de componentes principais resultou na extração de três componentes, os quais apresentam valores próprios superiores a 1, explicando 63,884% da variância total.

A **Tabela 5** ilustra a matriz rotativa dos itens, bem como os coeficientes *alpha de Cronbach,* utilizados para avaliar o nível de consistência interna de cada fator. Como resultado, foram obtidos três fatores representativos. O primeiro fator, designado como Motivação Intrínseca (α= 0,915), composto por nove itens com *loadings* superiores a 0,50, contribuiu significativamente com 33,784% da variância. A solução fatorial agregou itens das dimensões originalmente extrínseca e intrínseca. No entanto, a configuração desta dimensão reflete uma componente intrínseca da motivação, relacionada principalmente com a realização no ambiente de trabalho.

O segundo fator, intitulado como Motivação Extrínseca Identificada (α= 0,786), é constituído por três itens e evidenciou uma perspetiva instrumental da motivação, associada à identificação com o trabalho como um meio para alcançar determinados fins, como um determinado estilo de vida e/ou um patamar na carreira. Este fator contribuiu com 18,375% da variância total, reforçando a relevância da identificação pessoal com os objetivos profissionais.

Por fim, o terceiro fator, denominado Motivação Externa (α= 0,616), é composto por três itens relacionados com as recompensas financeiras obtidas no trabalho e contribuiu com 11,725% da variância total. Apesar de apresentar um nível de consistência interna relativamente mais reduzido, optamos por manter a variável no estudo, com alguma reserva, pois permite analisar outra vertente da motivação, mais relacionada com aspetos materiais e de segurança.

Apesar da impossibilidade de alcançar as seis dimensões inicialmente propostas por Tremblay et al. (2009), a análise fatorial exploratória revelou resultados consistentes e informativos. Os índices de consistência interna dos dois primeiros componentes excederam os limiares mínimos recomendados por Nunnally (1978), fortalecendo a validade e confiabilidade dos resultados obtidos, bem como os valores previamente alcançados pelos autores. Além disso, as pontuações superiores correspondem a um maior nível de motivação reportado pelos inquiridos em relação a cada uma das dimensões. Portanto, esta análise proporcionou insights valiosos sobre a natureza multifacetada da motivação no contexto laboral, contribuindo significativamente para o entendimento do fenómeno em estudo.

Tabela 5 - Estrutura Fatorial da Escala da Motivação Laboral, com Imposição de Três Fatores (Matriz de Componentes)

	***Loadings* dos fatores**		
Escala e itens	**1**	**2**	**3**
Motivação Intrínseca			
ME_11 Quero ser muito bom(a) neste trabalho, caso contrário ficaria muito desapontado(a).	**0,807**	0,263	
ME_5 Porque se tornou uma parte fundamental de quem eu sou.	**0,795**	0,259	
ME_18 Porque este trabalho faz parte da minha vida.	**0,754**	0,250	0,116
ME_6 Porque quero ter sucesso neste trabalho, caso contrário ficaria muito frustrado(a).	**0,736**	0,343	
MI_15 Pela satisfação que sinto quando executo tarefas difíceis com sucesso.	**0,727**	0,216	
MI_8 Pela satisfação que sinto ao enfrentar desafios interessantes.	**0,662**	0,432	
MI_4 Porque me sinto realizado(a) ao aprender coisas novas.	**0,635**	0,134	
ME_10 Porque faz parte da forma como escolhi viver a minha vida.	**0,601**	0,484	
ME_13 Porque quero ser um(a) "vencedor(a)" na vida.	**0,585**	0,401	
Motivação Extrínseca Identificada			
ME_1 Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer e permite-me alcançar um certo estilo de vida.	0,271	**0,774**	0,278
ME_14 Porque é o tipo de trabalho que escolhi para alcançar determinados objetivos importantes.	0,324	**0,734**	
ME_7 Porque escolhi este tipo de trabalho para atingir os meus objetivos de carreira.	0,442	**0,720**	-0,148

Motivação Extrínseca Externa			
ME_2 Pela remuneração/rendimento que me proporciona.		0,334	**0,835**
ME_9 Porque me permite ganhar dinheiro.		-0.162	**0,794**
ME_16 Porque este tipo de trabalho me confere segurança.	0,472		**0,548**
Variância Explicada (%)	33,784	18,375	11,725
Alpha de Cronbach	0,915	0,786	0,616
Alpha de Cronbach do construto		0,904	

5.1.2. Análise Fatorial Exploratória da Satisfação com o Sistema de Recompensas

Para analisar a dimensionalidade do nível de satisfação com as recompensas dos colaboradores, os itens da escala foram submetidos a uma análise exploratória, utilizando o método de componentes principais. A construção da solução fatorial foi realizada com base na extração de valores próprios superiores a 1, visando encontrar correspondência com a estrutura teórica proposta pelos autores. Para isso, a análise fatorial foi realizada com 26 itens que compõem a escala da satisfação com o sistema de recompensas de Chiang e Birtch (2006).

O teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação da amostra refletiu um valor de 0,833 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo, com x^2= 1280,003, p<0,001, indicando que os pressupostos para a análise subsequente foram cumpridos (Field, 2013). Da análise dos componentes principais, foram extraídos três componentes com valor próprio superior a 1, explicando 75,615% da variância total. Na **Tabela 6** apresentamos a matriz de componentes obtida para esses itens, bem como os níveis de consistência interna obtidos para os fatores, por meio do coeficiente *alpha de Cronbach*.

Na estrutura fatorial apresentada, o fator 3 foi excluído por conter apenas um item, correspondente ao "montante do salário base", revelando inconsistência e instabilidade (Costelo e Osborne). Portanto, foram retirados dois fatores, que integram 25 itens da estrutura inicial com *loadings* superiores a 0,5, contribuindo com 67,655% da variância total. O primeiro fator, denominado Recompensas Não Financeiras (α= 0,950), inclui 17 itens com *loadings* superiores a 0,50, relacionados com a satisfação do colaborador em relação a aspetos não financeiros do seu trabalho, contribuindo com 41,83% da variância. O segundo fator, designado Recompensas Financeiras (α= 0,947), é constituído por 8 itens associados a aspetos financeiros e contribui com 25,82% da variância total.

Da leitura da mesma tabela, observamos que os coeficientes *alpha* excedem os limiares mínimos recomendados por Nunnally (1978), indicando uma consistência interna bastante satisfatória. Além

disto, as pontuações superiores correspondem a um maior nível de satisfação reportado pelos inquiridos relativamente a cada uma das subdimensões.

Tabela 6 - Estrutura Fatorial da Escala de Satisfação com as Recompensas, com Imposição de Dois Fatores (Matriz de Componentes)

	***Loadings* dos fatores**	
Escala e itens	**1**	**2**
Recompensas Não Financeiras		
8. Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.	**0,897**	0,155
17. Sentimento de realização pessoal.	**0,867**	0,156
15. Variedade de tarefas.	**0,867**	0,118
16. Aumento da autonomia e responsabilidade.	**0,858**	0,159
12. Ambiente de trabalho favorável.	**0,851**	0,246
9. Recursos suficientes para a execução do trabalho.	**0,848**	0,162
11. Carga de trabalho compatível com o tempo para o realizar.	**0,842**	0,113
6. Espírito de equipa.	**0,817**	0,252
14. Possibilidade de exercer as suas competências.	**0,795**	0,269
1. Relação com os colegas de trabalho e o superior imediato.	**0,763**	0,244
4. Participação na tomada de decisão.	**0,707**	0,493
5. Clima organizacional e estilo de gestão.	**0,702**	0,445
10. Reconhecimento/feedback em relação ao trabalho.	**0,693**	0,255
2. Segurança e estabilidade no emprego.	**0,676**	0,338
7. Plano de formação e desenvolvimento profissional.	**0,674**	0,407
3. Possibilidade de evolução na carreira.	**0,659**	0,486
13. Trabalho desafiador.	**0,655**	0,303
Recompensas Financeiras		
8. Serviços familiares (bolsas de estudos para filhos ou creche na empresa)	0,224	**0,923**
6. Complemento de reforma (PPR)	0,280	**0,882**
9. Gratificação em espécie (viagens de férias, bilhetes, acesso a restaurantes)	0,210	**0,866**
7. Seguro de saúde	0,171	**0,862**
3. Prémios de desempenho individual		

4. Prémios de desempenho de equipa.	0,360	**0,779**
2. Aumento do salário-base	0,405	**0,753**
5. Atribuição de telemóvel e/ou viatura para uso pessoal		**0,745**
	0,172	**0,590**
Variância Explicada (%)	41,831	25,824
Alpha de Cronbach	0,950	0.947
Alpha de Cronbach do construto	0,969	

5.2. Medidas Descritivas e Análises Preliminares

Após a realização da análise fatorial exploratória das escalas, obtivemos medidas descritivas para cada dimensão, conforme apresentado na **Tabela 7**. Essas medidas incluem estatísticas como média, desvio padrão, mediana e percentis (25, 50, 75) e proporcionam uma visão inicial dos dados, permitindo compreender a sua distribuição e as tendências centrais, identificando desvios significativos dos padrões esperados.

Ao analisarmos todas as dimensões da escala de motivação dos inquiridos, constatamos uma média global de 3,57. Embora as medidas das três dimensões estudadas sejam bastante próximas, a dimensão que reflete uma perspetiva instrumental (Motivação Extrínseca Identificada), ou seja, a identificação com o trabalho como meio para alcançar determinados fins, como um determinado estilo de vida ou um patamar na carreira, obteve uma média ligeiramente superior (3,59). Em seguida, a dimensão relacionada com a obtenção de recompensas financeiras (Motivação Extrínseca Externa) apresenta uma média de 3,58, enquanto a componente intrínseca, que reflete a realização encontrada no trabalho, possui uma média de 3,57. Estes resultados sugerem que os colaboradores se sentem ligeiramente mais motivados pela componente instrumental, embora as diferenças de valores não sejam muito significativas.

Quanto à escala da satisfação com o sistema de recompensas, a média observada é de 3,55, indicando um relativo nível de satisfação entre os colaboradores da amostra em relação ao sistema de recompensas implementado na organização em que estão inseridos. Destaca-se que a componente não financeira apresenta uma média mais elevada, alcançando 3,6, enquanto a componente financeira exibe uma média ligeiramente inferior, situando-se em 3,26. Estes resultados sugerem que a satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas é mais influenciada pela dimensão não financeira.

Tabela 7 - Medidas Descritivas relativamente à Motivação Laboral e à Satisfação com o Sistema de Recompensas

Fator	N*	M	DP	Percentis			Alpha de Cronbach
				25	50	75	
Motivação laboral total	15	3,57	0,784	3,13	3,60	4,20	0,904
Motivação Intrínseca	9	3,57	0,943	3,00	3,56	4,33	0,915
Motivação Extrínseca Identificada	3	3,59	1,016	3,00	3,67	4,33	0,786
Motivação Extrínseca Externa	3	3,58	0,845	3,00	3,67	4,00	0,616
Satisfação com o sistema de recompensas	25	3,55	0,853	3,06	3,72	4,18	0,969
Recompensas Não Financeiras	17	3,6	0,916	3,06	3,82	4,24	0,950
Recompensas Financeiras	8	3,26	1,127	2,50	3,57	4,13	0,947

N* - Número de itens do fator; M - Média; DP - Desvio Padrão; Percentis 25%, 50% (mediana) e 75%. Motivação: 1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente. Satisfação com o Sistema de Recompensas: 1 = Muito Insatisfeito; 5 = Muito Satisfeito.

5.2.1. Análise de Correlações entre as Variáveis em Estudo

Na presente secção, são apresentados os resultados relativos à relação entre as dimensões da motivação laboral, a satisfação com o sistema de recompensas e as diversas características sociodemográficas e profissionais dos inquiridos, utilizando uma abordagem de análise correlacional bivariada.

Com o intuito de investigar as potenciais associações entre as variáveis em estudo, realizamos uma análise exploratória dos dados. Contudo, constatamos a ausência do pressuposto de normalidade da distribuição, uma condição necessária para a aplicação da estatística paramétrica. Diante dessa constatação, visando uma avaliação mais aprofundada e cuidadosa dos dados, procedemos à realização de testes de normalidade, incluindo o teste de Kolmogorov-Smirnov ($p>0,05$) e o teste de Shapiro-Wilk, em conjunto com uma análise visual dos histogramas de cada variável. A integração destes métodos permitiu uma avaliação abrangente das características de distribuição dos dados. Neste contexto, considerando que mais da metade das variáveis não demonstrou uma distribuição normal e que os requisitos para a aplicação da correlação de *Pearson* não foram satisfeitos, optamos pela adoção do método de correlação de *Spearman* como abordagem analítica. A seleção criteriosa

deste método possibilitou lidar de forma eficaz com as irregularidades na distribuição dos dados, assegurando uma análise estatística robusta e confiável das relações entre as variáveis em estudo.

A análise da matriz correlacional, apresentada nas **Tabelas 8 e 9**, proporciona uma visão detalhada dos coeficientes de correlação de *Spearman* entre as variáveis em estudo. Para determinar a intensidade das correlações entre variáveis, adotamos o critério estabelecido por Cohen (1988), que define como correlação fraca valores entre $0,10 < r < 0,29$; correlação moderada entre $0,30 < r < 0,49$; e correlação forte quando $0,50 < r < 1$.

5.2.1.1. Motivação laboral e Satisfação com o Sistema de Recompensas

A **Tabela 8** apresenta a análise da matriz correlacional, revelando tendências na associação entre os construtos da motivação laboral e a satisfação com o sistema de recompensas. Inicialmente, observamos correlações positivas e estatisticamente significativas entre a motivação laboral total e as suas dimensões. Destaca-se que a motivação intrínseca revela uma forte correlação com a motivação laboral total ($r=0,958$; $p<0,01$), sugerindo um papel substancial dos fatores intrínsecos do trabalho na motivação dos colaboradores. Da mesma forma, a motivação extrínseca identificada exibe uma forte correlação com a motivação laboral total ($r=0,799$; $p<0,01$), indicando uma associação entre a identificação com os valores e objetivos organizacionais e um maior nível de motivação. Além disso, observamos uma correlação moderada entre a motivação extrínseca externa e a motivação laboral total ($r=0,446$; $p<0,01$).

Considerando a satisfação com o sistema de recompensas, a mesma tabela demonstra correlações positivas e estatisticamente significativas com as duas componentes do sistema. No entanto, a componente não financeira exibe uma associação mais forte ($r=0,961$; $p<0,01$) do que a financeira ($r=0,612$; $p<0,01$).

Foram também identificadas correlações positivas e estatisticamente significativas entre a satisfação com o sistema de recompensas e todas as dimensões da motivação laboral: motivação intrínseca ($r=0,484$; $p<0,01$), motivação extrínseca identificada ($r=0,380$; $p<0,01$) e motivação extrínseca externa ($r=0,242$; $p<0,01$). Estes resultados enfatizam a importância das recompensas, tanto financeiras quanto não financeiras, na motivação dos colaboradores. Contudo, a satisfação com as recompensas não financeiras demonstra um impacto mais significativo na motivação intrínseca ($r=0,486$; $p<0,01$) em comparação com as recompensas financeiras ($r=0,155$; $p<0,05$). Tais resultados sugerem que os fatores intrínsecos do trabalho exercem um impacto substancial na satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas organizacional.

A motivação extrínseca identificada demonstra uma correlação moderada com a satisfação com o sistema de recompensas (r=0,380; p<0,01). Assim como a motivação intrínseca, é a componente não financeira que exerce maior impacto nesta dimensão (r=0,377; p<0,01), destacando a relevância da identificação com o sistema de recompensas para fomentar uma cultura organizacional motivadora. Em contrapartida, as recompensas financeiras não demonstram um efeito significativo neste tipo de motivação.

Embora a motivação extrínseca externa apresente correlações mais discretas em comparação com as dimensões intrínseca e identificada da motivação, observamos uma correlação fraca com a satisfação com o sistema de recompensas (r = 0,242; p < 0,01). No que diz respeito às componentes não financeiras e financeiras, as correlações apresentadas também são consideradas fracas (r = 0,224; p < 0,01 e r = 0,215; p < 0,05, respetivamente). Estes resultados sugerem que, embora menos determinante do que as dimensões intrínsecas e identificadas da motivação, os estímulos externos das recompensas exercem influência na motivação laboral.

Os resultados desta análise ressaltam as fortes associações entre a satisfação com o sistema de recompensas e as três dimensões da motivação, sugerindo que a eficácia do sistema de recompensas pode ser crucial para promover a motivação intrínseca e o alinhamento com os objetivos organizacionais. Para as organizações que procuram aprimorar o envolvimento e o desempenho dos colaboradores, investir em estratégias que fortaleçam estes aspetos pode ser fundamental. Além disso, os resultados indicam que a eficácia do sistema de recompensas, tanto em termos financeiros quanto não financeiros, desempenha um papel crucial na motivação dos colaboradores e na promoção de um ambiente de trabalho positivo.

5.2.1.2. Motivação laboral, Satisfação com o Sistema de Recompensas e Características Sociodemográficas e Profissionais

A **Tabela 9** apresenta a matriz correlacional entre as dimensões da motivação laboral, a satisfação com o sistema de recompensas e as características sociodemográficas e profissionais dos colaboradores. Algumas variáveis, como género, idade, estado civil e tempo de serviço, revelam correlações positivas e estatisticamente significativas com a motivação laboral, enquanto outras, como número de filhos, habilitações académicas e situação laboral, não demonstram associação significativa.

O género dos inquiridos revela correlações positivas e estatisticamente significativas com duas dimensões da motivação laboral: a motivação intrínseca (r=0,219; p<0,01) e a motivação extrínseca identificada (r=0,226; p<0,01). Os resultados do teste de Mann-Whitney, apresentados na **Tabela 10**,

corroboram estas descobertas, evidenciando diferenças significativas entre os géneros. Constata-se que o género feminino tende a exibir níveis de motivação inferiores em comparação com o género masculino, tanto na motivação intrínseca (M=3,41; DP=0,895 e M=3,81; DP= ,971, respetivamente) (U=2027; p<0,01), quanto na motivação extrínseca identificada (M=3,41; DP=1,006 e M=3,86; DP=0,979, respetivamente) (U=2000,5; p<0,01). Estes resultados podem ser atribuídos a disparidades salariais e restrições de oportunidades de carreira, que afetam a motivação.

Foram identificadas correlações significativas fracas entre a idade dos colaboradores e a sua motivação intrínseca (r=0,162; p<0,05) e motivação extrínseca identificada (r=0,213; p<0,01). A análise sugere que, à medida que os colaboradores envelhecem, a motivação tende a aumentar, possivelmente devido à acumulação de experiência e maturidade profissional.

O estado civil apresenta correlações significativas com todas as dimensões da motivação laboral (r=0,271; p<0,01), nomeadamente com a motivação intrínseca (r=0,226; p<0,01), a motivação extrínseca identificada (r=0,250; p<0,01) e a motivação extrínseca externa (r=0,204; p<0,05). Os dados do teste de Mann-Whitney, apresentados na **Tabela 10,** indicam que colaboradores casados tendem a exibir níveis mais elevados de motivação laboral (M=3,93; DP=0,695), em comparação com os solteiros (M=3,43; DP=0,778) (U=1503; p<0,01). O mesmo acontece para as dimensões da motivação intrínseca (M=3,91; DP=0,812 e M=3,42; DP=0,962, respetivamente) (U=1633; p<0,01); motivação extrínseca identificada (M=4,02; DP=0,791 e M=3,41; DP=1,049, respetivamente) (U=1578,5; p<0,01); e motivação extrínseca externa (M=3,87; DP=0,713 e M=3,47; DP=0,876, respetivamente) (U=1673,5; p<0,05). Estas diferenças podem ser atribuídas a fatores como responsabilidades familiares e estabilidade emocional associadas ao estado civil.

O número de filhos, as habilitações académicas e a situação laboral não apresentam correlações estatisticamente significativas com a motivação laboral, sugerindo que os seus impactos podem variar entre os indivíduos e não seguir um padrão claro nesta amostra.

Considerando as características socioprofissionais e os dados da **Tabela 11**, observa-se que o tempo de serviço está positivamente correlacionado com a motivação intrínseca (r=0,212; p<0,01), indicando que colaboradores com mais tempo de serviço exibem níveis mais elevados de motivação intrínseca (M=3,95; DP=0,766) em comparação com os recém-contratados (M=3,41; DP=0,818) (U=349; p<0,05). A experiência profissional parece desempenhar um papel relevante na motivação dos inquiridos, possivelmente devido ao desenvolvimento de competências e à adaptação ao ambiente de trabalho ao longo do tempo.

A satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas total mostrou-se independente das características sociodemográficas e profissionais, exceto das variáveis idade e tempo de serviço. Em relação à idade, observamos efeitos negativos estatisticamente significativos na satisfação com o sistema de recompensas não financeiras ($r= -0,168$; $p<0,05$), indicando que à medida que os indivíduos envelhecem, a satisfação com essa componente tende a diminuir. Da mesma forma, a variável tempo de serviço apresenta uma correlação negativa e estatisticamente significativa com a satisfação com o sistema de recompensas ($r= -0,197$; $p<0,05$), sugerindo que colaboradores com mais tempo de serviço na organização podem estar menos satisfeitos com o sistema de recompensas, tanto em relação à componente financeira ($r= -0,177$; $p<0,05$), quanto à não financeira ($r= -0,175$; $p<0,05$).

Portanto, concluímos que o género, a idade, o estado civil e o tempo de serviço exercem efeitos positivos significativos na motivação laboral e nas suas subcategorias. Adicionalmente, a idade e a antiguidade na organização estão associadas à insatisfação com o sistema de recompensas, indicando que a satisfação com as recompensas tende a diminuir à medida que os colaboradores envelhecem e acumulam mais tempo de serviço na mesma organização.

Tabela 8 - Coeficiente de Correlação de *Spearman* entre as Dimensões da Motivação Laboral e as Dimensões da Satisfação com o Sistema de Recompensas

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. Motivação laboral total	3,58	0,784	1						
2. Motivação Intrínseca	3,57	0,943	**,958****	1					
3. Motivação Extrínseca Identificada	3,59	1,016	**,799****	**,709****	1				
4. Motivação Extrínseca Externa	3,58	0,845	**,446****	**,250****	**,222****	1			
5. Satisfação com o Sistema de recompensas	3,55	0,853	**,511****	**,484****	**,380****	**,242****	1		
6. Recompensas Não Financeiras	3,60	0,916	**,504****	**,486****	**,377****	**,224****	**,961****	1	
7. Recompensas Financeiras	3,26	1,127	**,209***	,155	,142	**,215***	**,612****	**,416****	1

M - Média; DP - Desvio Padrão. ** Correlação a um nível de significância de 1%; * Correlação a um nível de significância de 5%.

Tabela 9 - Coeficiente de Correlação de *Spearman* entre as Dimensões da Motivação Laboral e Satisfação com o Sistema de Recompensas e as Características Sociodemográficas e Profissionais dos Inquiridos

Variáveis	Género	Idade	Estado Civil	Nº de filhos	Habilitações académicas	Tempo de serviço	Situação laboral
1. Motivação laboral total	**,228****	**,190***	**,271****	,270	-,004	**,180***	-,121
2. Motivação Intrínseca	**,219****	**,162***	**,226****	,279	-,026	**,212****	-,087
3. Motivação Extrínseca Identificada	**,226****	**,213****	**,250****	,295	,111	,103	-,048
4. Motivação Extrínseca Externa	,109	,046	**,204***	,147	-,141	,024	-,159
5. Satisfação com o Sistema de recompensas	,013	**-,178***	,102	-,006	-,082	**-,197***	,071
6. Recompensas Não Financeiras	,046	**-,168***	,070	-,022	-,130	**-,175***	,078
7. Recompensas Financeiras	-,110	-,125	,139	,250	,097	**-,177***	-,056

** Correlação a um nível de significância de 1%; * Correlação a um nível de significância de 5%.

Tabela 10 - Média, Desvio-Padrão e Valor de *p* do Teste de Mann - Whitney do Nível de Motivação em Função do Género e Estado Civil dos Inquiridos

	Género							
	Feminino			**Masculino**			***U***	***p***
	N	M	DP	N	M	DP		
Motivação laboral total	91	3,42	,737	59	3,80	,807	2005,000	**,009**
Motivação Intrínseca	91	3,41	,895	59	3,81	,971	2027,000	**,011**
Motivação Extrínseca Identificada	91	3,41	1,006	59	3,86	,979	2000,500	**,008**
Motivação Extrínseca Externa	91	3,50	,870	59	3,69	,801	2383,000	,242
	Estado Civil							
	Solteiro(a)			**Casado(a)/ União de Facto**			***U***	***p***
	N	M	DP	N	M	DP		
Motivação laboral total	106	3,43	,778	43	3,93	,695	1503,000	**,001**
Motivação Intrínseca	106	3,42	,962	43	3,91	,812	1633,000	**,007**
Motivação Extrínseca Identificada	106	3,41	1,049	43	4,02	,791	1578,500	**,003**
Motivação Extrínseca Externa	106	3,47	,876	43	3,87	,713	1673,500	**,011**

N - Número de respostas válidas; M - Média; DP - Desvio Padrão; U – Estatística de Mann - Whitney; p – Valor a um nível de significância de 0,05. 1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente.

A análise dos resultados do teste de Mann-Whitney, conforme apresentado na **Tabela 11**, proporciona informações valiosas sobre a relação entre o tempo de serviço dos colaboradores e a sua satisfação com as recompensas financeiras e não financeiras. Este estudo focou-se nos extremos temporais, comparando os colaboradores com menos de 1 ano de serviço com aqueles que têm mais de 15 anos de experiência na organização.

No que concerne à satisfação com as recompensas financeiras, não foram observadas diferenças significativas entre os colaboradores com diferentes períodos de serviço (U=365; p=0,149). Estes resultados sugerem que o tempo de serviço não exerce uma influência marcante na satisfação dos colaboradores com elementos como salário-base, aumentos salariais e incentivos de desempenho individual. Contudo, é relevante destacar que duas subcategorias apresentaram diferenças significativas: os "Incentivos de desempenho de equipa" foram mais valorizados pelos colaboradores recém-contratados (M=3,82; DP=1,058) do que aqueles com mais de 15 anos na organização (M=2,80; DP=1,317) (U=91; p<0,05), assim como o "Seguro de Saúde" (M=3,93; DP=1,141 e M=2,83; DP=1,337, respetivamente) (U=129; p<0,05). Quanto aos demais itens, não foram observadas diferenças significativas.

Em relação à satisfação com as recompensas não financeiras, observamos uma diferença significativa entre os dois grupos, indicando que colaboradores com menos de 1 ano de serviço (M=3,82; DP=0,79273) demonstram uma satisfação superior em comparação com aqueles com mais de 15 anos de serviço (M=3,53; DP=0,84745) (U= 422; p=0,131). Este resultado sugere que, ao longo do tempo, a perceção das recompensas não financeiras pode diminuir. Tal fenómeno pode ser atribuído a mudanças nas expectativas, experiências acumuladas ou desgaste com determinadas práticas organizacionais. Uma análise mais aprofundada dos itens que compõem as recompensas não financeiras revelou que a maioria reúne maior satisfação por parte dos recém-colaboradores (p<0,05), destacando-se: a "Relação com os colegas de trabalho e superior imediato"; o "Espírito de equipa"; o "Reconhecimento/feedback em relação ao trabalho"; e o "Ambiente de trabalho favorável". Estes resultados sugerem que, inicialmente, os colaboradores podem atribuir um maior valor a aspetos relacionados ao ambiente social e ao reconhecimento no trabalho, o que pode influencia positivamente a sua satisfação geral.

Findo o processo de análise correlacional, na secção seguinte, iniciamos as últimas análises que nos permitem responder às restantes hipóteses de trabalho.

Tabela 11 - Média, Desvio-Padrão e Valor de p do Teste de Mann - Whitney em função do Tempo de Serviço dos Inquiridos

	Tempo de Serviço							
	Menos de 1 ano			**Mais de 15 anos**			***U***	***p***
	N	M	DP	N	M	DP		
Motivação total	52	3,48	,66981	21	3,93	,70316	368,000	**,030**
Motivação Intrínseca	52	3,41	,81849	21	3,95	,76624	349,000	**,016**
Motivação Extrínseca Identificada	52	3,53	,96848	21	3,98	,75628	417,500	,114
Motivação Extrínseca Externa	52	3,67	,80575	21	3,81	,79282	491,500	,503
Satisfação com o sistema de recompensas	52	3,80	,69196	21	3,45	,83069	407,000	,090
Recompensas Não Financeiras	52	3,82	,79273	21	3,53	,84745	422,000	,131
1.Relação com os colegas de trabalho e superior imediato	50	4,20	,808	18	3,83	,618	308,500	**,024**
2.Segurança e estabilidade no emprego	50	3,98	,958	20	4,15	,671	475,000	,722
3.Possibilidade de evolução na carreira	48	3,56	1,201	18	3,11	1,367	348,500	,213
4.Participação na tomada de decisão	47	3,53	1,039	20	3,35	1,424	456,000	,841
5.Clima organizacional e estilo de gestão	48	3,60	1,086	20	3,15	1,182	376,000	,134
6.Espírito de equipa	49	4,04	1,098	21	3,43	1,207	357,000	**,033**
7.Plano de formação e desenvolvimento profissional	46	3,83	1,198	16	3,25	1,238	265,500	,087
8.Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho	50	3,78	1,234	21	3,71	1,007	481,500	,568
9.Recursos suficientes para a execução do trabalho	50	3,76	1,061	20	3,50	1,100	425,500	,297

10.Reconhecimento/feedback em relação ao trabalho	51	3,92	,997	19	3,26	1,098	311,000	**,014**
11.Carga de trabalho compatível com o tempo para o realizar.	52	3,77	1,231	21	3,57	,870	444,000	,187
12.Ambiente de trabalho favorável	50	4,14	1,010	21	3,57	1,076	357,500	**,024**
13.Trabalho desafiador	51	3,71	1,137	21	3,57	1,028	488,500	,543
14.Possibilidade de exercer as suas competências	49	3,84	1,087	21	3,76	1,044	483,500	,675
15.Variedade de tarefas	51	3,71	1,064	21	3,67	,856	504,000	,680
16.Aumento da autonomia e responsabilidade	51	3,94	,925	21	3,52	,981	403,000	,076
17.Sentimento de realização pessoal	51	3,86	1,077	21	3,52	1,289	460,500	,330
Recompensas Financeiras	47	3,62	,88910	20	3,20	1,06464	365,000	,149
1.Salário-base	51	3,43	1,118	21	3,33	1,111	510,000	,739
2.Aumentos do salário-base	45	3,49	1,121	17	3,24	1,348	346,000	,541
3.Incentivos de desempenho individual (comissão, bónus)	34	3,94	,919	11	3,27	1,348	136,000	,144
4.Incentivos de desempenho de equipa (bónus, prémio de objetivos)	34	3,82	1,058	10	2,80	1,317	91,000	**,021**
5.Atribuição de telemóvel e viatura para uso pessoal	27	3,70	1,068	15	3,60	1,183	201,500	,978
6.Complemento de reforma (PPR)	28	3,75	,928	9	3,00	1,225	90,500	,183
7.Seguro de saúde	40	3,93	1,141	12	2,83	1,337	129,000	**,012**
8.Serviços familiares (bolsas de estudo para filhos, creche na empresa)	31	3,65	1,279	7	2,71	1,380	67,000	,105
9.Gratificação em espécie (viagens de férias, bilhetes para espetáculos, restaurantes	33	3,45	1,301	9	2,88	1,356	100,500	,285

N - Número de respostas válidas; M - Média; DP - Desvio Padrão; *U* – Estatística de Mann - Whitney; *p* – Valor a um nível de significância de 0,05.

5.2.2. Análise de Regressão Linear

A análise de regressão linear é uma ferramenta estatística fundamental para examinar a relação entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes. Quando os pressupostos tradicionais da regressão linear, como a normalidade da distribuição dos dados, a linearidade da relação entre variáveis e a homocedasticidade dos erros de previsão, não são atendidos, é necessário utilizar abordagens alternativas para realizar inferências robustas. Neste contexto, o método bootstrap destaca-se como uma técnica flexível de reamostragem, dispensando suposições específicas sobre a distribuição dos dados. Por meio de seleção aleatória com reposição, o bootstrap permite gerar múltiplas amostras a partir dos dados originais. Essas amostras são utilizadas para estimar os parâmetros do modelo de regressão e calcular intervalos de confiança, proporcionando uma abordagem não paramétrica para a análise de regressão.

O presente estudo visa explorar a aplicação da análise de regressão linear utilizando o método bootstrap, com o intuito de investigar de forma confiável as relações entre as variáveis em estudo. Ao utilizar o bootstrap, esperamos obter resultados robustos, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada e precisa dos fenómenos investigados.

5.2.2.1. Regressão da Motivação Intrínseca com a Satisfação dos colaboradores com as Recompensas Financeiras e Não Financeiras

Por meio da aplicação da análise de regressão linear com recurso à técnica de bootstrap, investigamos a influência da satisfação com as recompensas financeiras e não financeiras na motivação intrínseca dos colaboradores (ver **Tabela 12**).

Os resultados obtidos revelam uma associação positiva significativa entre a satisfação com as recompensas não financeiras e a motivação intrínseca (β= 0,471; p<0,001). Esta constatação sugere que a satisfação dos colaboradores com as recompensas não financeiras, como reconhecimento, possibilidade de evolução na carreira, desenvolvimento profissional e feedback positivo, influencia positivamente a motivação intrínseca, confirmando a hipótese 1. Por outro lado, não observamos uma influência significativa da satisfação com as recompensas financeiras na motivação intrínseca dos colaboradores (β= -0,022; p=0,752), refutando a hipótese 3.

Ademais, constatamos que cerca de 20,4% da variabilidade na motivação intrínseca (R^2=0,204) é explicada pelas recompensas consideradas no modelo. Embora essa proporção indique que o modelo não consegue explicar toda a variabilidade na motivação intrínseca, ainda é significativa, especialmente considerando a complexidade dos fatores que influenciam a motivação dos colaboradores. Contudo, a

maior contribuição é proveniente das recompensas não financeiras, reforçando a sua importância para promover a motivação e o desempenho dos colaboradores.

5.2.2.2. Regressão da Motivação Extrínseca Identificada com a Satisfação dos Colaboradores com as Recompensas Financeiras e Não Financeiras

A investigação sobre a influência da satisfação com as recompensas financeiras e não financeiras na motivação extrínseca identificada dos colaboradores revela associações estatisticamente significativas. Verificamos uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas não financeiras e a motivação extrínseca identificada (β=0,421; p<0,001), confirmando a hipótese 2a. Por outro lado, a satisfação com as recompensas financeiras não exerce influência significativa na motivação extrínseca identificada (β= -0,005; p=0,950), o que levou à rejeição da hipótese 4a. A análise indica que cerca de 13,9% da variabilidade na motivação extrínseca identificada (R^2=0,139) é explicada pela satisfação dos colaboradores com as recompensas incluídas no modelo, sendo que a maior contribuição provém das recompensas não financeiras. Este resultado sugere que, contrariamente às recompensas não financeiras, que promovem uma identificação mais profunda com os objetivos organizacionais, as recompensas financeiras não desempenham um papel determinante nesse aspeto.

5.2.2.3. Regressão da Motivação Extrínseca Externa com a Satisfação dos Colaboradores com as Recompensas Financeiras e Não Financeiras

Na análise da influência da satisfação com o sistema de recompensas na motivação extrínseca externa, observamos uma associação significativa fraca entre a satisfação com as recompensas não financeiras e a motivação extrínseca externa dos colaboradores (β=0,191; p=0,019), confirmando a hipótese 2. Portanto, os resultados indicam que fatores como reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento profissional podem motivar os colaboradores a realizar as suas tarefas com o objetivo de obter promoções ou reconhecimento externo.

Por outro lado, não foi identificada uma associação estatisticamente significativa entre a satisfação com as recompensas financeiras e a motivação extrínseca externa (β=0,093; p=0,156). Cerca de 8,9% da variabilidade na motivação extrínseca externa (R^2=0,089) é explicada pela satisfação dos colaboradores com as recompensas incluídas no modelo, sendo que a maior contribuição provém das recompensas não financeiras. Esta constatação sugere que as recompensas financeiras não produzem o mesmo efeito motivacional que as não financeiras, rejeitando a hipótese 4b.

Em resumo, os resultados das análises de regressão linear destacam a influência das recompensas não financeiras na promoção da motivação intrínseca, extrínseca identificada e extrínseca externa dos colaboradores. Enquanto as recompensas financeiras não são determinantes para esses aspetos motivacionais específicos, as recompensas não financeiras emergem como fatores cruciais para promover a motivação e uma identificação com os valores e objetivos organizacionais. Estas descobertas têm implicações significativas para as práticas de gestão de recursos humanos, sublinhando a importância de estratégias de reconhecimento e desenvolvimento profissional para promover uma cultura organizacional motivadora e sustentável.

Tabela 12 - Regressão das Variáveis da Motivação com a Satisfação dos Colaboradores com as Componentes do Sistema de Recompensas, utilizando Bootstrap

Variável Dependente	Preditor	Coeficiente não padronizado		Intervalos de Confiança a 95%		Sig.	R^2
		B	Erro Padrão	Inferior	Superior		
Motivação Intrínseca	Recompensas Não Financeiras	,471	,096	,282	,666	<,001	,204
	Recompensas Financeiras	-,022	,071	-,162	,122	,747	
Motivação Extrínseca Identificada	Recompensas Não Financeiras	,421	,109	,205	,655	<,001	,139
	Recompensas Financeiras	-,005	,086	-,185	,167	,948	
Motivação Extrínseca Externa	Recompensas Não Financeiras	,191	,079	,038	,352	,022	,089
	Recompensas Financeiras	,093	,061	-,043	,204	,138	

6. Discussão dos Resultados

Com base no objetivo central deste estudo, que se concentra na análise do efeito da satisfação dos colaboradores com as recompensas na sua motivação intrínseca e extrínseca, este capítulo é reservado à discussão dos resultados obtidos. Além de abordar os resultados empíricos do estudo, ele também incorpora contribuições relevantes da literatura. Através desta discussão, pretende-se elucidar os padrões observados nos dados e aprofundar a compreensão dos mecanismos subjacentes que regem a relação entre a satisfação com as recompensas e a motivação dos colaboradores.

6.1. Motivação Intrínseca: O Efeito das Recompensas Financeiras e Não Financeiras

A motivação intrínseca é objeto de contínuo interesse na literatura devido à sua importância para o sucesso organizacional e para os comportamentos laborais dos colaboradores. Originada no interior de cada indivíduo e resultante dos sentimentos positivos associados ao próprio trabalho (Zhang & Hirschi, 2021), este tipo de motivação caracteriza-se pelo prazer e satisfação inerentes à realização das tarefas, em detrimento de estímulos externos (Deci, 1972; Ryan & Deci, 2017; Zonatto et al., 2018). Segundo a Teoria da Autodeterminação, indivíduos motivados intrinsecamente tendem a experimentar maior bem-estar, associado a uma maior contribuição e produtividade no trabalho (Aljumah, 2023; Landry & Whillans, 2018).

O estudo em questão investiga o impacto das recompensas financeiras e não financeiras na motivação intrínseca dos colaboradores. A análise de correlação revela uma associação positiva significativa entre ambas as componentes do sistema de recompensas e a motivação intrínseca. Contudo, as recompensas não financeiras demonstraram uma relação mais robusta, indicando a que os fatores intrínsecos do trabalho desempenham um papel substancial na satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas organizacional. A análise de regressão linear confirma a hipótese 1 ao evidenciar uma associação positiva significativa entre a satisfação com as recompensas não financeiras e a motivação intrínseca. Por outro lado, não identificamos influência significativa da satisfação com as recompensas financeiras neste tipo de motivação. Embora o modelo de regressão explique aproximadamente 20% da variabilidade na motivação intrínseca, ressalta-se que a contribuição mais substancial provém das recompensas não financeiras. Estes resultados enfatizam a importância de implementar estratégias de gestão de recursos humanos que valorizem, por exemplo, o reconhecimento e o desenvolvimento profissional na promoção da motivação dos colaboradores. Tais conclusões corroboram a literatura, que destaca o impacto significativo e mais substancial das

recompensas não financeiras na motivação intrínseca dos colaboradores, em comparação com as recompensas financeiras (Anjum et al., 2021; Manzoor et al., 2021; Pacheco, 2021; Sureephong et al., 2020).

Estudos fundamentados na Teoria da Autodeterminação (Camara et al., 2016; Deci, 1972; Gagné & Deci, 2005; Landry et al., 2017) indicam que as recompensas financeiras podem exercer um efeito negativo na motivação intrínseca, ao induzir uma sensação de controle e suborno no seu beneficiário, resultando na diminuição da autonomia percebida e, consequentemente, da motivação intrínseca (Ryan & Deci, 2000). No entanto, apesar da análise de correlação evidenciar uma associação significativa entre as recompensas financeiras e a motivação intrínseca, a análise de regressão não confirmou essa relação, levando à rejeição da hipótese 3.

6.2. Motivação Extrínseca: O Efeito das Recompensas Financeiras e Não Financeiras

A motivação extrínseca, um fenómeno fundamental no contexto laboral, é impulsionada por estímulos externos destinados a induzir comportamentos desejáveis através de recompensas ou pela tentativa de evitar punições (Mitchell et al., 2001; Ryan & Deci, 2000; Silva & Reis, 2022). Este estudo revela associações entre a satisfação dos colaboradores com recompensas financeiras e não financeiras e a sua motivação extrínseca identificada e externa.

A análise de correlação evidencia uma relação moderada entre a motivação extrínseca identificada e a satisfação com as recompensas não financeiras. Este resultado foi corroborado pela análise de regressão, que confirmou a influência significativa da satisfação com as recompensas não financeiras na motivação extrínseca identificada, validando a hipótese 2a. Esta constatação enfatiza a importância dos elementos não financeiros na promoção de uma identificação sólida com os valores e objetivos organizacionais, assim como na criação de uma cultura organizacional que estimule a motivação dos colaboradores. Em contrapartida, a satisfação com recompensas financeiras não exerce influência significativa na motivação extrínseca identificada, rejeitando a hipótese 4a.

No que concerne à motivação extrínseca externa, os resultados da análise de regressão mostram uma influência significativa da satisfação com recompensas não financeiras, confirmando a hipótese 2b. Assim, a satisfação com recompensas não financeiras pode motivar os colaboradores a realizar as suas tarefas com o intuito de obter promoções ou reconhecimento externo. Por outro lado, não foi encontrada influência significativa entre as recompensas financeiras e a motivação extrínseca externa, rejeitando a hipótese 4b.

Em suma, as hipóteses 2a e 2b, que postulam a influência positiva da satisfação com recompensas não financeiras na motivação extrínseca identificada e externa, foram confirmadas. Por outro lado, as hipóteses 4a e 4b, que sugerem a influência das recompensas financeiras nas dimensões da motivação extrínseca, foram rejeitadas. Portanto, os resultados sugerem que as recompensas não financeiras desempenham um papel crucial na motivação extrínseca dos colaboradores, promovendo tanto a identificação com os objetivos organizacionais quanto a obtenção de reconhecimento externo. Estes resultados estão em consonância com a literatura, que aponta que os elementos financeiros não são necessariamente suficientes para garantir a satisfação dos colaboradores, apenas tendem a mitigar a insatisfação e a desmotivação dos mesmos (Kumari et al., 2021; Pinho et al., 2018).

7. Considerações Finais

Neste último capítulo do processo de investigação, o objetivo é analisar as conclusões mais proeminentes extraídas deste estudo, com foco na compreensão da influência da satisfação dos colaboradores com as recompensas, tanto financeiras quanto não financeiras, providas pelas entidades empregadoras, sobre a sua motivação intrínseca e extrínseca no contexto laboral. Além disso, apresentamos as limitações encontradas durante o desenvolvimento do estudo e delineamos pistas para futuras investigações.

7.1. Principais Conclusões do Estudo

Iniciamos esta secção confirmando que a motivação no contexto laboral é positiva e significativamente afetada pela satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas, evidenciando a importância de uma implementação justa e adequada do sistema. Com recurso à análise estatística, os resultados obtidos confirmam a hipótese 1, sugerindo que colaboradores satisfeitos com as recompensas não financeiras demonstram níveis superiores de motivação intrínseca. Esta conclusão está em consonância com a Teoria da Autodeterminação, que indica que as recompensas não financeiras são compostas por elementos que podem potencializar a motivação intrínseca dos colaboradores (Ryan & Deci, 2017). Estas recompensas também influenciam positivamente as dimensões identificada e externa da motivação extrínseca, confirmando a hipótese 2 e as suas variantes (2a e 2b). As conclusões sugerem que fatores como reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento estão associados a uma identificação mais forte com os objetivos organizacionais e uma maior satisfação com as recompensas não financeiras está associada a uma motivação extrínseca externa mais pronunciada.

Por outro lado, a componente financeira do sistema de recompensas não apresenta uma relação significativa com a motivação intrínseca dos colaboradores, corroborando a hipótese 3. Esta constatação está alinhada com estudos fundamentados na Teoria da Autodeterminação (e.g. Deci, 1972; Gagné & Deci, 2005; Landry et al., 2017) que destacam o impacto adverso das recompensas financeiras na motivação intrínseca. A perceção de controle imposto pelas recompensas financeiras pode induzir os indivíduos a se sentirem subornados para realizar as suas tarefas, substituindo o interesse inicial na execução das mesmas por uma preocupação com a obtenção de recompensas externas (Bos-Nehles & Veenendaal, 2019). Como consequência, ocorre uma redução na motivação intrínseca, pois a perceção de controle diminui a autonomia percebida (Ryan & Deci, 2000), levando o

colaborador a perder o interesse pelo trabalho (Deci, 1972). Além disso, não encontramos uma relação significativa entre a satisfação com as recompensas financeiras e as subdimensões da motivação extrínseca, pelo que a hipótese 4 e as suas variantes (4a e 4b) não foram confirmadas. Isto sugere que as recompensas financeiras podem não ser tão determinantes quanto as não financeiras na promoção da identificação com os objetivos organizacionais e na motivação extrínseca dos colaboradores. Estes resultados são congruentes com a literatura, que aponta que elementos financeiros não são necessariamente suficientes para garantir a satisfação dos colaboradores, apenas tendem a mitigar a insatisfação e a desmotivação dos mesmos (Kumari et al., 2021; Pinho et al., 2018).

Além das variáveis relacionadas ao sistema de recompensas, identificamos que características sociodemográficas e profissionais dos colaboradores exercem influência na sua motivação e satisfação. Com o auxílio das análises estatísticas, verificamos que: i) o género feminino tende a exibir níveis inferiores de motivação intrínseca e motivação extrínseca identificada em comparação com o género masculino; ii) à medida que a idade dos colaboradores aumenta, também aumenta a sua motivação intrínseca e motivação extrínseca identificada; iii) colaboradores casados tendem a exibir níveis mais elevados em várias dimensões de motivação laboral em comparação com os solteiros; e iv) colaboradores com mais tempo de serviço tendem a exibir níveis mais elevados de motivação laboral total e intrínseca em comparação com os recém-contratados. O número de filhos, as habilitações académicas e a situação laboral não apresentaram correlações estatisticamente significativas com a motivação laboral, sugerindo que os seus impactos podem variar entre os indivíduos e não seguir um padrão claro nesta amostra. Relativamente à influência na satisfação com o sistema de recompensas observamos que a idade e a antiguidade na organização estão associadas à insatisfação com o sistema de recompensas, indicando que a satisfação com as recompensas tende a diminuir à medida que os colaboradores envelhecem e acumulam mais tempo de serviço na mesma organização, possivelmente devido a mudanças nas expectativas, experiências acumuladas ou desgaste com determinadas práticas organizacionais.

Neste sentido, o objetivo das organizações e dos líderes deve residir na promoção dos níveis de satisfação e motivação dos colaboradores. Para tal, é necessária a implementação de um sistema de recompensas percecionado como justo pelos colaboradores e alinhado tanto com as suas necessidades e expectativas, como com os objetivos organizacionais. Além disto, deve ser conferida maior importância às recompensas não financeiras, já que os resultados obtidos demonstram ser a componente com maior influência na satisfação com o sistema de recompensas.

7.2. Limitações do Estudo

Durante a condução deste estudo, surgiram diversas limitações que afetaram a amplitude e a generalização dos resultados obtidos. Estas limitações são indicativas de áreas que requerem uma análise criteriosa para uma compreensão do alcance e aplicabilidade das conclusões. Esta secção aborda estas limitações, destacando aspetos específicos que requerem consideração adicional.

Inicialmente, tínhamos como objetivo estudar os colaboradores das 100 melhores empresas para se trabalhar em Portugal. No entanto, o processo de obtenção de contactos das empresas e a subsequente falta de adesão para aplicar os questionários revelaram-se obstáculos significativos. Muitas empresas não responderam aos pedidos de colaboração e, entre aquelas que responderam, algumas expressaram falta de disponibilidade de tempo devido à realização de questionários internos. Esta situação obrigou a uma alteração forçada da população-alvo, o que potencialmente afetou a representatividade dos resultados.

Adicionalmente, as conclusões deste estudo devem ser interpretadas com cautela devido à utilização de uma amostra de conveniência. Esta amostra não representa a totalidade dos colaboradores portugueses e, portanto, os resultados não são passiveis de generalização para a população em geral. Assim, a falta de representatividade da amostra pode influenciar a aplicabilidade dos resultados em diferentes contextos organizacionais.

Outra limitação identificada prende-se com as lacunas na literatura existente sobre o tema investigado. Embora muitos estudos se concentrem na análise das recompensas financeiras, as não financeiras recebem menos atenção, apesar da sua influência significativa na satisfação e motivação dos colaboradores. Assim, a escassez de pesquisas abrangentes sobre o papel das recompensas não financeiras pode limitar a abrangência das conclusões deste estudo.

A metodologia transversal adotada neste estudo também apresenta limitações. Apesar de permitir uma compreensão rápida da realidade, a recolha de dados num único momento resulta numa visão estática da realidade, limitando a capacidade de identificar e analisar possíveis evoluções e tendências ao longo do tempo.

Em síntese, estas limitações destacam a importância de interpretar cuidadosamente os resultados deste estudo e considerar as suas implicações dentro do contexto das restrições enfrentadas durante a pesquisa. Reconhecer estas limitações é essencial para aprimorar a qualidade e a relevância da pesquisa em gestão de recursos humanos, bem como orientar futuras investigações nesta área.

7.3. Sugestões para Futuras Investigações

Findo o processo de investigação, os temas analisados constituem áreas de investigação contínuas, pelo que se considera apropriado apresentar algumas sugestões para investigações futuras, delineando potenciais áreas de exploração e aprofundamento.

Uma possibilidade interessante para investigações futuras seria explorar a relação entre os resultados obtidos neste estudo e outras variáveis, tais como liderança organizacional, felicidade no trabalho, níveis de bem-estar e stress laboral, referindo a importância do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, seria enriquecedor investigar como essas variáveis se relacionam com indicadores de produtividade e desempenho organizacional, fornecendo informações sobre como os resultados das organizações podem variar em função do nível de compensação dos colaboradores. Com isto, estudos futuros podem explorar o efeito de variáveis mediadoras e moderadoras que podem influenciar a relação entre satisfação com o sistema de recompensas e a motivação dos colaboradores.

Devido à carência de estudos que examinem os efeitos do sistema de recompensas a longo prazo, possivelmente devido a restrições temporais, é importante perceber como a influência do sistema de recompensas se mantém ao longo do tempo, pois é provável que, inicialmente, o sistema de recompensas aumente a motivação e satisfação laboral, mas ao longo do tempo possa perder o seu efeito. Assim, uma investigação futura poderia adotar um design longitudinal para acompanhar a relação entre satisfação com o sistema de recompensas e a motivação dos colaboradores ao longo do tempo, permitindo uma análise mais robusta das mudanças e padrões ao longo do tempo.

Em conclusão, o presente estudo representa um importante contributo para a Gestão de Recursos Humanos e de Recompensas no contexto organizacional português, fornecendo dados relevantes que podem orientar as organizações na conceção de sistemas de recompensas mais ajustados às necessidades dos colaboradores e no desenvolvimento de práticas que valorizem adequadamente os recursos humanos. Estas sugestões para investigações futuras visam aprofundar ainda mais este campo de estudo e contribuir para o desenvolvimento contínuo da área de gestão de recursos humanos.

Referências Bibliográficas

Aamodt, M. G. (2015). *Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach* (8.ª ed.). Cengage Learning.

Abbas, J., & Kumari, K. (2021). Examining the relationship between total quality management and knowledge management and their impact on organizational performance: A dimensional analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, *39*(2), 426–451. https://doi.org/10.1108/JEAS-03-2021-0046

Aljumah, A. (2023). The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction: The mediating role of transactional leadership. *Cogent Business & Management*, *10*(3), 23. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813

Almeida, L. S., & Freire, T. (2017). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação* (5ª edição revista). Psiquilíbrios.

Anjum, N., Islam, M. A., Choudhury, M. I., & Saha, J. (2021). Do Intrinsic Rewards Matter on Motivation? Evidence from Primary School Teachers of Bangladesh. *SEISENSE Journal of Management*, *4*(1), Artigo 1. https://doi.org/10.33215/sjom.v4i1.534

Anxo, D., & Ericson, T. (2023). Senior citizens' intrinsic and extrinsic work motivation. *International Journal of Manpower*, *44*(9), 216–236. https://doi.org/10.1108/IJM-12-2022-0578

Asaari, M. H. A. H., Desa, N. M., & Subramaniam, L. (2019). Influence of Salary, Promotion, and Recognition toward Work Motivation among Government Trade Agency Employees. *International Journal of Business and Management*, *14*(4), 48. https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n4p48

Babeľová, Z., Stareček, A., Koltnerová, K., & Caganova, D. (2020). Perceived Organizational Performance in Recruiting and Retaining Employees with Respect to Different Generational Groups of Employees and Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, *12*(2), 574. https://doi.org/10.3390/su12020574

Beuren, I. M., Santos, V. dos, Marques, L., & Resendes, M. (2017). Relação entre Percepção de Justiça Organizacional e Satisfação no Trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, *11*(4), 69–86. https://doi.org/10.17524/repec.v11i0.1721

Bhattacherjee, A. (2019). *Social Science Research: Principles, Methods and Practices* (Revised edition). University of South Florida: Creative Commons Attribution. https://usq.pressbooks.pub/socialscienceresearch/

Bilhim, J. A. de F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4.ª ed.). Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bos-Nehles, Anna. C., & Veenendaal, A. A. R. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: The moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, *30*(18), 2661–2683. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680

Brito, A. F. F. de. (2021). *A importância dos sistemas de recompensas para a motivação dos contabilistas certificados* [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa]. http://hdl.handle.net/10400.21/13968

Cabanas, S. A. S. (2019). *A Influência das Recompensas pelo Desempenho na Motivação Intrínseca do Indivíduo* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia do Porto]. https://hdl.handle.net/10216/123658

Cabral, P. M. F., Pais, L. M. G. P., Santos, N. M. G. R. dos, Mónico, L., & Machado, C. L. da S. (2018). Motivação, comprometimento e exaustão no trabalho: Uma análise sobre o trabalhador

bancário. *Revista Alcance*, *24*(4), 535–553. https://doi.org/10.14210/alcance.v24n4(Out/Dez).p535-553

Caetano, A., Neves, J. G. das, & Ferreira, J. M. C. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Escolar Editora.

Camara, P. B. da. (2016). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (5.ª ed.). Publicações Dom Quixote.

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

Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2006). An empirical examination of reward preferences within and across national settings. *Management International Review*, *46*(5), 573–596. https://doi.org/10.1007/s11575-006-0116-4

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2.ª ed.). Lawrence Erlbaum Associates. https://www.utstat.toronto.edu/~brunner/oldclass/378f16/readings/CohenPower.pdf

Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). *Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis*. *10*(7), 1–8. https://doi.org/10.7275/jyj1-4868

Coutinho, C. M. G. F. P. (2005). *Percursos da investigação em tecnologia educativa em Portugal: Uma abordagem temática e metodológica a publicações científicas (1985-2000)* (1.ª ed.). Universidade do Minho.

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

Deci, E. L. (1972). The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, *8*(2), 217–229. https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90047-5

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*(1), 19–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, *19*(2), 109–134. https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6

Din, G. R. A., Shahani, N. U. N., & Baloch, M. N. (2021). Impact of rewards system in employee's motivation in the organizational context: A quantitative study of manufacturing industry in UAE. *Liberal Arts and Social Sciences International Journal (LASSIJ)*, *5*(1), 105–122. https://doi.org/10.47264/idea.lassij/5.1.8

Fachada, M. O. (2018). *Psicologia das Relações Interpessoais* (3.ª ed.). Edições Sílabo.

Farfán, J., Peña, M., Fernández-Salinero, S., & Topa, G. (2020). The Moderating Role of Extroversion and Neuroticism in the Relationship between Autonomy at Work, Burnout, and Job Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(21), 12. https://doi.org/10.3390/ijerph17218166

Ferreira, A. F. de L. (2016). *As recompensas preferenciais dos colaboradores da Bosch Car Multimedia* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. https://hdl.handle.net/1822/45852

Ferreira, J. A., Fernandes, R., Santos, E. R., & Peiró, J. M. (2010). Contributo para o estudo psicométrico da versão portuguesa do Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23. *Psychologica*, *II*(52), 7–34. https://doi.org/10400.19/1565

Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics: And Sex and Drugs and Rock´n´Roll* (4.ª ed.). Sage Publications, Inc.

Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 331–362. https://doi.org/10.1002/job.322

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspeli, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2014). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(2), 178–196. https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892

Hernández, Y. G., & Romo, A. G. (2018). Reflexiones sobre la cultura organizacional desde el paradigma positivista y funcionalista de la ciencia. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, *6*(12), 18. https://doi.org/10.29057/icea.v6i12.3049

Herzberg, F. (2003). One More Time: How do You Motivate Employees? *Harvard business review*, *81*(1), 87–96. https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2.ª ed.). John Wiley & Sons, Ltd.

Hipolito, J. A. M., & Dutra, J. S. (2012). *Remuneração e Recompensas* (1.ª ed.). Elsevier.

Howell, D. (1992). *Statistical methods for psychology*. CA: Wadsworth.

Jeni, F. A., Mutsuddi, P., Das, S., & Momotaj. (2020). The Impact of Rewards on Employee Performance: A Study of Commercial Banks in Noakhali Region. *Journal of Economics, Management and Trade*, *26*(9), 28–43. https://doi.org/10.9734/jemt/2020/v26i930289

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, *77*(2), 157–167. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002

Kalogiannidis, S. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance: A scoping review paper for public sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, *8*(3), 984–996. https://doi.org/10.61426/sjbcm.v8i3.2064

Kankisingi, G. M., & Dhliwayo, S. (2022). Rewards and Innovation Performance in Manufacturing Small and Medium Enterprises (SMEs). *Sustainability*, *14*(3), Artigo 3. https://doi.org/10.3390/su14031737

Kanungo, R., & Mendonça, M. (1988). Evaluating employee compensation. *California Management Review*, *31*(1), 21–39. https://doi.org/10.2307/41166536

Kumari, K., Ali, S. B., Khan, N. U. N., & Abbas, J. (2021). Examining the Role of Motivation and Reward in Employees' Job Performance through Mediating Effect of Job Satisfaction: An Empirical Evidence. *International Journal of Organizational Leadership*, *10*(4), 401–420. https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60606

Landry, A. T., Schweyer, A., & Whillans, A. (2017). Winning the War for Talent: Modern Motivational Methods for Attracting and Retaining Employees. *Compensation & Benefits Review*, *49*(4), 230–246. https://doi.org/10.1177/0886368718808152

Landry, A. T., & Whillans, A. (2018). The Power of Workplace Rewards: Using Self-Determination Theory to Understand Why Reward Satisfaction Matters for Workers Around the World. *Compensation & Benefits Review*, *50*(3), 123–148. https://doi.org/10.1177/0886368719840515

Lawler, E. E. (1982). *The Strategic Design of Reward Systems*. 36. https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA132798.pdf

Lawler, E. E. (1983). *The Design of Effective Reward Systems*. Center for Effective Organizations, Graduate School of Business Administration, University of Southern California.

Lawler, E. E. (2011). Creating a new employment deal. *Organizational Dynamics*, *40*(4), 302–309. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.07.007

Leitão, M., Correia, R. J., Teixeira, M. S., & Campos, S. (2022). Effects of leadership and reward systems on employees' motivation and job satisfaction: An application to the Portuguese textile industry. *Journal of Strategy and Management*, *15*(4), 590–610. https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2021-0158

Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction.* Rand McNally.

Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance with the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Frontiers in Psychology*, *12*(563070), 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070

Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6.ª ed.). Report Number.

Martinez, M. C., Paraguay, A. I. B. B., & Latorre, M. D. R. D. D. O. (2004). Relação entre satisfação com aspetos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista de Saúde Pública*, *38*(1), 55–61. https://doi.org/10.1590/S0034-89102004000100008

Martins, A. C., Nascimento, R. K. D., Both, J., Farias, G. O., Guimarães, J. R. S., & Folle, A. (2019). Satisfação no trabalho de docentes de educação física: Uma revisão sistemática. *Movimento - Revista de Educação Física da UFRGS*, *25*. https://doi.org/10.22456/1982-8918.82573

Meirinhos, G., Cardoso, A., Neves, M., Silva, R., & Rêgo, R. (2023). Leadership Styles, Motivation, Communication and Reward Systems in Business Performance. *Journal of Risk and Financial Management*, *16*(2), Artigo 2. https://doi.org/10.3390/jrfm16020070

Milkovich, G., Newman, J., & Gerhart, B. (2016). *Compensation* (12.ª ed.). McGraw Hill.

Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Sablynski, C., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, *44*(6), 1102–1121. https://doi.org/10.2307/3069391

Morrell, D. (2011). Employee Perceptions and the Motivation of Nonmonetary Incentives. *Compensation & Benefits Review - Compensat Benefit Rev*, *43*(5), 318–323. https://doi.org/10.1177/0886368711407998

Mosquera, P., Soares, M. E., & Oliveira, D. (2020). Do intrinsic rewards matter for real estate agents? *Journal of European Real Estate Research*, *13*(2), 207–222. https://doi.org/10.1108/JERER-12-2019-0051

Mustafa, G., & Ali, N. (2019). Rewards, autonomous motivation and turnover intention: Results from a non-Western cultural context. *Cogent Business & Management*, *6*(1), 1676090. https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1676090

Nascimento, R. F. do, Canteri, M. H. G., & Kovaleski, J. L. (2019). Impacto dos Sistemas de Recompensas na Motivação Organizacional: Revisão Sistemática pelo Método PRISMA. *Revista Gestão & Conexões*, *8*(2), Artigo 2. https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2019.8.2.23541.44-58

Noorazem, N. A., Sabri, S. M., & Nazir, E. N. M. (2021). The Effects of Reward System on Employee Performance. *Jurnal Intelek*, *16*(1), 40–51. https://doi.org/10.24191/ji.v16i1.362

Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2.ª ed.). McGraw-Hill.

Nurlina, N. (2022). Examining Linkage Between Transactional Leadership, Organizational Culture, Commitment and Compensation on Work Satisfaction and Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, *2*(2), Artigo 2. https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.182

Nyoni, T., Marewo, N. T., Mutongi, C., & Nyoni, S. P. (2020). The impact of employee motivation on employee performance. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*, *6*(6), 1487–1502. https://doi.org/16.0415/IJARIIE-13267

Oliveira, J. (2018). *O Sistema de Recompensas da PSP como factor de (des)motivação* (p. 218) [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. https://core.ac.uk/download/pdf/75983536.pdf

Oliveira, M. I. T. (2018). *Satisfação com as recompensas e motivação da força de trabalho: Contributos de um estudo no setor privado português* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/55634

Pacheco, F. C. A. (2021). *O Impacto dos Sistemas de Recompensa na Motivação e Satisfação dos Trabalhadores* [Dissertação de Mestrado, Universidade dos Açores]. https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/6308/1/DissertMestradoFlaviaCristinaAguiarPacheco2022.pdf

Pang, K., & Lu, C.-S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, *3*(1), 36–52. https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007

Pereira, T. C. O. (2022). *Sistema de recompensas e motivação nos colaboradores do setor hospitalar* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração - Politécnico do Porto]. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/21401/1/Tatiana_Pereira_MAA_2022.pdf

Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. *The Academy of Management Review*, *9* (4), 712–721. https://doi.org/10.2307/258493

Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2.ª ed.). Psychology Press.

Pinho, M., Baidya, T., Dalbem, M., & Salvino, E. (2018). A Política de Recompensa e Promoção Influencia a Motivação do Trabalhador? *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, *17*(3), 395–409. https://doi.org/10.21529/RECADM.2018016

Pinto, J. E. M. (2018). *Metodología de la Investigación Social. Paradigmas: Cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario* (1.ª ed.). Ediciones de la U.

Pitacho, L., Palma, P., & Correia, P. (2020). Impacto da redução de recompensas no comportamento dos colaboradores: E quando o trabalho é um chamamento? *PSICOLOGIA*, *34*(1), Artigo 1. https://doi.org/10.17575/psicologia.v34i1.1469

Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: The moderating effect of contingent reward. *Leadership & Organization Development Journal*, *39*(4), 522–537. https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0358

Quivy, R., Campenhoudt, L. V., & Marquet, J. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2.ª ed.). Gradiva.

Rego, A., Cunha, M. P. e, Gomes, J. F. S., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3.ª ed.). Edições Sílabo. https://www.booki.pt/loja/prod/manual-de-gestao-de-pessoas-e-do-capital-humano-3-edicao/9789726188131/

Ridder, H.-G., & McCandless, A. (2010). Influences on the Architecture of Human Resource Management in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *39*(1), 124–141. https://doi.org/10.1177/0899764008328182

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. (2005). *Comportamento Organizacional* (11.ª ed.). Pearson Prentice Hall. https://www.academia.edu/39104383/Livro_comportamento_organizacional_stephen_p_robbins

Rocha, J. A. O. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. Editorial Presença.

Rola, A. M. (2013). *As Perceções de Justiça Organizacional no Sistema de Recompensas e a sua Influência na Satisfação no Trabalho: Estudo de Caso INATEL* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria].

https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/3973/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Antonio%20Rola.pdf

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, *25*(1), 54–67. https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness* (1.ª ed.). Guilford.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, *61*(3). https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860

Safayet, S. (2021). *Relationship Between Employee Motivation and Productivity* [Report Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Bachelor of Business Administration, East West University]. https://www.researchgate.net/publication/359218509_Relationship_Between_Employee_Motivation_and_Productivity_Report_Submitted_in_Partial_Fulfillment_of_the_Requirements_for_the_Degree_of_Bachelor_of_Business_Administration

Santis, M. de, Florensa, L., Gáname, M., & Moncarz, P. E. (2021). Job Satisfaction of Recent University Graduates in Economics Sciences: The Role of the Match Between Formal Education and Job Requirements. *Journal of Happiness Studies*, *22*, 3157–3197. https://doi.org/10.1007/s10902-021-00360-x

Santos, S. V. dos. (2020). *Sistemas de recompensas e seus efeitos na motivação e na satisfação: Percepções de colaboradores de uma instituição financeira* [Dissertação de Mestrado]. Centro Universitário Alves Faria - UNIALFA.

Scheaffer, R. L., III, W. M., Ott, R. L., & Gerow, K. G. (2011). *Elementary Survey Sampling* (7.ª ed.). Cengage Learning. https://pdfroom.com/books/elementary-survey-sampling-7th-ed/E1d4DnpmdOb/download

Shaju, M., & Subhashini, D. (2017). A study on the impact of Job Satisfaction on Job Performance of Employees working in Automobile Industry, Punjab, India. *Journal of Management Research*, *9*(1), 117. https://doi.org/10.5296/jmr.v9i1.10420

Silva, V. P. G. da, & Reis, F. L. dos. (2022). *Capital Humano: Temas para uma boa gestão das organizações* (3.ª ed.). Edições Sílabo.

Silva, J. M. dos S. (2019). *Motivação e Satisfação laboral dos colaboradores de ação direta em Estruturas Residenciais para idosos do concelho de Viseu: Estudo comparativo entre IPSS e Setor Privado* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior Politécnico de Viseu]. https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/6753

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Sage Publications, Inc.

Stater, K. J., & Stater, M. (2018). Is It "Just Work"? The Impact of Work Rewards on Job Satisfaction and Turnover Intent in the Nonprofit, For-Profit, and Public Sectors. *The American Review of Public Administration*, *49*(4), 495–511. https://doi.org/10.1177/0275074018815261

Sureephong, P., Dahlan, W., Chernbumroong, S., & Tongpaeng, Y. (2020). The Effect of Non-Monetary Rewards on Employee Performance in Massive Open Online Courses. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, *15*(1), 88–102. https://doi.org/10.3991/ijet.v15i01.11470

Thomas, K. (2009). The Four Intrinsic Rewards that Drive Employee Engagement. *Ivey Business Journal*, *73*(6). https://iveybusinessjournal.com/publication/the-four-intrinsic-rewards-that-drive-employee-engagement/

Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, *41*(4), 213–226. https://doi.org/10.1037/a0015167

Triswanto, H., & Yunita, L. (2021). The Influence of Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance Productivity of PT. Weigh Deli Indonesia. *Journal of Economics and Business*, *2*(2), 155–161. https://doi.org/10.58471/jecombi.v2i2.22

Vries, M. K. de (2007). Money, Money, Money. *Organizational Dynamics*, *36*(3), 231–243. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2007.04.001

Widodo, W., & Damayanti, R. (2020). Vitality of job satisfaction in mediation: The effect of reward and personality on organizational commitment. *Management Science Letters*, *10*(9), 2131–2138. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.016

Zeng, D., Takada, N., Hara, Y., Sugiyama, S., Ito, Y., Nihei, Y., & Asakura, K. (2022). Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Work Engagement: A Cross-Sectional Study of Nurses Working in Long-Term Care Facilities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(3), Artigo 3. https://doi.org/10.3390/ijerph19031284

Zhang, C., & Hirschi, A. (2021). Forget about the money? A latent profile analysis of calling and work motivation in Chinese employees. *Career Development International*, *26*(2), 105–118. https://doi.org/10.1108/CDI-12-2019-0294

Zonatto, V. C. da S., Silva, A. da, & Gonçalves, M. (2018). Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. *Revista de Administração IMED*, *8*(1), 169–190. https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2180

Apêndice

Apêndice A – Instrumento de Recolha de Dados: Questionário

A influência do nível de satisfação com o sistema de recompensas na motivação dos colaboradores

Caro(a) Participante,

No âmbito do Mestrado em Gestão e Negócios da Universidade do Minho, estou a desenvolver um trabalho de investigação cujo principal objetivo é analisar a influência do nível de satisfação com o sistema de recompensas na motivação dos colaboradores. Para tal, pretendo avaliar a motivação dos colaboradores em relação às suas funções e analisar o grau de satisfação quanto ao sistema de recompensas implementado pelas empresas.

Neste sentido, solicito a sua colaboração para o preenchimento de todas as afirmações do presente questionário. Todas as informações recolhidas serão submetidas a tratamento estatístico, meramente para fins académicos, garantindo total anonimato e confidencialidade dos participantes.

Em caso de dúvidas pode entrar em contacto através do seguinte endereço eletrónico: pg48959@uminho.pt

Agradeço desde já a sua participação, que contribuirá para o enriquecimento deste estudo.

Mariana Abreu

Parte I - Consentimento Informado para Participação no Questionário

Este questionário destina-se a recolher as experiências e opiniões dos colaboradores, com o intuito de analisar os níveis de motivação laboral e o grau de satisfação perante o sistema de recompensas implementado pelas empresas.

1. A sua resposta a este questionário é anónima e as informações recolhidas serão tratadas de forma estritamente confidencial e analisadas juntamente com as dos restantes participantes.

2. Os dados recolhidos serão utilizados somente para fins académicos e o seu tratamento feito de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados.

3. A participação neste questionário é voluntária, podendo interromper a sua participação a qualquer momento sem penalidades ou consequências adversas.

Ao assinalar a opção abaixo, declara que leu e compreendeu as informações acima e aceitar participar voluntariamente no presente estudo.

☐ Aceito participar no estudo e permito a recolha e utilização dos dados para fins de investigação.

Parte II – Dados Sociodemográficos

Qual o género com que mais se identifica?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro

Qual a sua idade? _____

Qual o seu estado civil?

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)/ União de Facto
- ☐ Divorciado(a)
- ☐ Viúvo(a)

Tem filhos?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se respondeu "Sim" à pergunta anterior, refira o número de filhos a seu cargo. _____

Quais as suas habilitações académicas?

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário ou equivalente
- ☐ Licenciatura/Bacharelato
- ☐ Pós-Graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

Parte III – Dados Socioprofissionais

Qual o setor de atividade da empresa em que trabalha?

- ☐ Administrativo e serviços de apoio
- ☐ Alojamento, restauração e similares
- ☐ Atividades imobiliárias
- ☐ Comércio por grosso e retalho
- ☐ Consultoria, científico, técnico e similar
- ☐ Financeiro e seguros
- ☐ Indústrias transformadoras
- ☐ Informação e comunicação
- ☐ Saúde humana e apoio social
- ☐ Transportes e armazenagem
- ☐ Outro setor de atividade

Se na afirmação anterior respondeu "Outro setor de atividade", mencione-o: _____

Qual o seu tempo de serviço no atual emprego?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1-3 anos
- ☐ 3-5 anos
- ☐ 5-10 anos
- ☐ 10-15 anos
- ☐ Mais de 15 anos

Qual a sua situação laboral atual?

- ☐ Contrato sem termo (efetivo)
- ☐ Contrato a termo certo
- ☐ Contrato a termo incerto
- ☐ Regime de trabalho a tempo parcial (part-time)
- ☐ Regime de trabalho temporário
- ☐ Contratação de prestação de serviços (recibos verdes)

Parte IV – Motivação Laboral

O seguinte conjunto de afirmações reflete os motivos pelos quais um indivíduo se esforça no seu local de trabalho. Responda a cada afirmação utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	**Discordo**	**Não Discordo Nem Concordo**	**Concordo**	**Concordo Totalmente**
1	2	3	4	5

Por que motivo realiza o seu trabalho?

1. Porque este é o tipo de trabalho que escolhi fazer e permite-me alcançar um certo estilo de vida.	1	2	3	4	5
2. Pela remuneração/rendimento que me proporciona.	1	2	3	4	5
3. Não sei, pois não sou capaz de administrar as tarefas importantes relacionadas a este trabalho.	1	2	3	4	5
4. Porque me sinto realizado(a) ao aprender coisas novas.	1	2	3	4	5
5. Porque se tornou uma parte fundamental de quem eu sou.	1	2	3	4	5
6. Porque quero ter sucesso neste trabalho, caso contrário ficaria muito frustrado(a).	1	2	3	4	5

7. Escolhi este tipo de trabalho para atingir os meus objetivos de carreira.	1	2	3	4	5
8. Pela satisfação que sinto ao enfrentar desafios interessantes.	1	2	3	4	5
9. Porque me permite ganhar dinheiro.	1	2	3	4	5
10. Porque faz parte da forma como escolhi viver a minha vida.	1	2	3	4	5
11. Quero ser muito bom(a) neste trabalho, caso contrário ficaria muito desapontado(a).	1	2	3	4	5
12. Não sei porquê, já que tenho condições de trabalho irrealistas.	1	2	3	4	5
13. Porque quero ser um(a) "vencedor(a)" na vida.	1	2	3	4	5
14. Porque é o tipo de trabalho que escolhi para alcançar determinados objetivos importantes.	1	2	3	4	5
15. Pela satisfação que sinto quando executo tarefas difíceis com sucesso.	1	2	3	4	5
16. Porque este tipo de trabalho me dá segurança.	1	2	3	4	5
17. Não sei, espera-se muito de cada pessoa.	1	2	3	4	5
18. Porque este trabalho faz parte da minha vida.	1	2	3	4	5

Parte V – Satisfação com o Sistema de Recompensas

O conjunto de afirmações seguinte visa analisar o nível de satisfação dos colaboradores em relação às recompensas (financeiras e não financeiras) adotadas pelas empresas.

Indique o seu grau de satisfação perante cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

Não se aplica	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
0	1	2	3	4	5

Qual o seu nível de satisfação quanto às recompensas financeiras seguintes?

1. Montante do salário base	0	1	2	3	4	5
2. Aumento do salário-base.	0	1	2	3	4	5
3. Prémios de desempenho individual.	0	1	2	3	4	5
4. Prémios de desempenho de equipa.	0	1	2	3	4	5
5. Atribuição de telemóvel e/ou viatura para uso pessoal.	0	1	2	3	4	5
6. Complemento de reforma (PPR).	0	1	2	3	4	5
7. Seguro de saúde.	0	1	2	3	4	5
8. Serviços familiares (bolsas de estudos para filhos ou creche	0	1	2	3	4	5

na empresa).						
9. Gratificação em espécie (viagens de férias, bilhetes, acesso a restaurantes).	0	1	2	3	4	5

Qual o seu nível de satisfação quanto às recompensas não financeiras seguintes?

1. Relação com os colegas de trabalho e o superior imediato.	0	1	2	3	4	5
2. Segurança e estabilidade no emprego.	0	1	2	3	4	5
3. Possibilidade de evolução na carreira.	0	1	2	3	4	5
4. Participação na tomada de decisão.	0	1	2	3	4	5
5. Clima organizacional e estilo de gestão (participativo e igualitário).	0	1	2	3	4	5
6. Espírito de equipa.	0	1	2	3	4	5
7. Plano de formação e desenvolvimento profissional.	0	1	2	3	4	5
8. Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho.	0	1	2	3	4	5
9. Recursos suficientes para a execução do trabalho.	0	1	2	3	4	5
10. Reconhecimento/feedback em relação ao trabalho.	0	1	2	3	4	5
11. Carga de trabalho compatível com o tempo para o realizar.	0	1	2	3	4	5
12. Ambiente de trabalho favorável.	0	1	2	3	4	5
13. Trabalho desafiador.	0	1	2	3	4	5
14. Possibilidade de exercer as suas competências.	0	1	2	3	4	5
15. Variedade de tarefas.	0	1	2	3	4	5
16. Aumento da autonomia e responsabilidade.	0	1	2	3	4	5
17. Sentimento de realização pessoal.	0	1	2	3	4	5