



Universidade de Aveiro

Ano 2021

**CINDY HENRIQUES  
LOPES**

**SISTEMAS DE RECOMPENSAS NAS PME  
EXCELÊNCIA 2020**



Universidade de Aveiro  
Ano 2021

**CINDY HENRIQUES  
LOPES**

**SISTEMAS DE RECOMPENSAS NAS PME  
EXCELÊNCIA 2020**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Controlo de Gestão, realizada sob a orientação científica do Doutor Alberto Jorge Daniel Resende Costa, Professor Adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

## **o júri**

presidente

**Professora Doutora Maria da Anunciação Fernandes de Bastos**  
Professora Adjunta da Universidade de Aveiro

**Professor Doutor Jonas da Silva Oliveira**  
Professor Auxiliar do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

**Professor Doutor Alberto Jorge Daniel Resende Costa**  
Professor Adjunto da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Ao meu orientador, Professor Doutor Alberto Costa, pela orientação, pela paciência, pela compreensão e incentivo ao longo de todo este percurso.

À Doutora Maria do Céu e Alexandra Bastos, por toda a disponibilidade e ajuda durante a realização do presente trabalho.

Às organizações inquiridas, pela atenção e disponibilidade para preencher o questionário, possibilitando a realização do estudo empírico.

Aos meus pais, que sempre acreditaram em mim e me motivaram para continuar e nunca desistir, sem eles nada disto seria possível.

A todos, o meu sincero obrigada.

**palavras-chave**

sistemas de recompensas, PME Excelência 2020, recompensas extrínsecas, recompensas intrínsecas.

**resumo**

O sucesso das organizações depende da capacidade dos empregadores para atrair, reter e motivar os seus colaboradores. As recompensas podem ser uma ferramenta essencial para que isso seja possível, pois os colaboradores dão o seu melhor quando sentem que os seus esforços serão recompensados (*e.g.*, Aktar *et al.*, 2012; Cabanas, 2019; J. A. S. de Oliveira, 2016; Rudge, 2011).

Neste sentido, foi desenvolvido um estudo empírico, consubstanciado num questionário, em julho de 2021, dirigido às PME Excelência 2020, com o objetivo de caracterizar os sistemas de recompensas existentes nas organizações portuguesas; foram obtidas 238 respostas válidas.

A maioria das organizações inquiridas tem implementado um sistema de recompensas com o objetivo de motivar os colaboradores; não inclui os símbolos de estatuto nos seus sistemas de recompensas; recompensa os seus colaboradores de acordo com o seu nível de desempenho e cargo ocupado; e afirma que as recompensas, principalmente as extrínsecas, estão positivamente associadas à retenção, satisfação e motivação dos colaboradores.

Considera-se que o tema seja de extrema relevância para todas as organizações, uma vez que uma melhor compreensão desta temática trará conhecimento acerca de possíveis medidas que conduzam a uma melhoria na produtividade e no sucesso.

**keywords**

reward systems, SME Excellence 2020, extrinsic rewards, intrinsic rewards.

**abstract**

The success of organizations depends on the ability of employers to attract, retain and motivate their employees. Rewards can be an essential tool to make this possible, because employees give their best when they feel that their efforts will be rewarded (e.g., Aktar *et al.*, 2012; Cabanas, 2019; J. A. S. de Oliveira, 2016; Rudge, 2011).

Thus, an empirical study was developed, embodied in a questionnaire, in July 2021, directed to all SME Excellence 2020, with the aim of characterizing the existing reward systems in Portuguese organizations; 238 answers were received.

Most of the organizations surveyed have implemented a reward system with the aim of motivating employees; they do not include status symbols in their reward systems; they reward their employees according to their performance level and position held; and state that rewards, especially extrinsic ones, are positively associated with employee retention, satisfaction and motivation.

It is considered that this subject is extremely relevant for all organizations, since a better understanding of it will bring knowledge about possible measures that lead to an improvement in productivity and success.



2.2.3.2.	Recompensas baseadas no desempenho ou na antiguidade .....	20
2.2.3.3.	Sistema de recompensas centralizado ou descentralizado .....	21
2.2.3.4.	Sistema de recompensas igualitário ou hierárquico .....	21
2.2.4.	Pressupostos de um sistema de recompensas eficaz.....	24
2.2.5.	Evidência empírica .....	25
2.2.5.1.	Relação entre recompensas, retenção, comprometimento e rotatividade .....	25
2.2.5.2.	Relação entre recompensas e satisfação no trabalho .....	27
2.2.5.3.	Relação entre recompensas e motivação no trabalho .....	28
3.	METODOLOGIA .....	33
3.1.	Hipóteses de investigação .....	34
3.2.	Definição e caracterização da amostra .....	35
3.3.	Identificação e construção do instrumento de recolha de dados.....	40
3.4.	Procedimentos de recolha e tratamento de dados.....	45
4.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	47
4.1.	Análise de confiabilidade (Coeficiente <i>Alpha de Cronbach</i> ) .....	47
4.2.	Caracterização das organizações inquiridas .....	47
4.3.	Implementação de sistemas de recompensas .....	50
4.4.	Objetivos dos sistemas de recompensas .....	57
4.5.	Incentivos mais utilizados .....	59
4.6.	Benefícios mais utilizados .....	61
4.7.	Símbolos de estatuto mais utilizados .....	63
4.8.	Mecanismos de reconhecimento mais utilizados .....	64
4.9.	Outras recompensas intrínsecas mais utilizadas .....	65
4.10.	Tipos de sistema de recompensas mais utilizados .....	66
4.11.	Relação entre as recompensas e a retenção dos colaboradores.....	68
4.12.	Relação entre as recompensas e a satisfação dos colaboradores .....	71
4.13.	Relação entre as recompensas e a motivação no trabalho .....	74



5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PISTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
APÊNDICE A: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO.....	95
APÊNDICE B: MENSAGEM DE CORREIO ELETRÓNICO ENVIADO ÀS ORGANIZAÇÕES .....	106
APÊNDICE C: ESTATÍSTICAS DE CONFIABILIDADE .....	107
APÊNDICE D: CONFIRMAÇÃO DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	112

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de Incentivos mais Utilizados .....	11
Figura 2 - Mecanismos de Reconhecimento mais Utilizados.....	16
Figura 3 - Tipos de Sistemas de Recompensas mais Utilizados .....	23
Figura 4 - Distribuição das PME Excelência 2020 por Dimensão.....	38
Figura 5 - Distribuição Setorial das PME Excelência 2020 .....	39
Figura 6 - Distribuição das Organizações Inquiridas pelo Número de Anos de Atividade	49
Figura 7 - Distribuição das Organizações Inquiridas pelo Número de Colaboradores.....	50
Figura 8 - Relação entre a Implementação de Sistemas de Recompensas e o Número de Anos de Atividade das Organizações Inquiridas .....	51
Figura 9 - Relação entre a Implementação de Sistemas de Recompensas e o Setor de Atividade das Organizações Inquiridas.....	52
Figura 10 - Relação entre a Implementação de Sistemas de Recompensas e o Número de Colaboradores das Organizações Inquiridas .....	53
Figura 11 - Objetivos das Organizações Inquiridas para Implementarem Sistemas de Recompensas.....	58
Figura 12 - Incentivos mais Utilizados pelas Organizações Inquiridas .....	59
Figura 13 - Organizações que Não Utilizam Incentivos .....	60
Figura 14 - Símbolos de Estatuto mais Utilizados pelas Organizações Inquiridas.....	63
Figura 15 - Mecanismos de Reconhecimento mais Utilizados pelas Organizações Inquiridas .....	64
Figura 16 - Outras Recompensas Intrínsecas mais Utilizadas pelas Organizações Inquiridas .....	65
Figura 17 - Percepção das Organizações Inquiridas sobre a Relação entre as Recompensas e a Retenção dos Colaboradores .....	68
Figura 18 - Percepção das Organizações Inquiridas sobre a Relação entre as Recompensas e a Satisfação dos Colaboradores .....	71
Figura 19 - Percepção das Organizações Inquiridas sobre a Relação entre as Recompensas e Motivação no Trabalho.....	74

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Definição de Sistema de Recompensas .....	5
Tabela 2 - Principal Objetivo do Sistema de Recompensas .....	7
Tabela 3 - Amostras de Estudos sobre Benefícios Sociais e Específicos.....	13
Tabela 4 - Relação entre as Recompensas Extrínsecas e a Retenção .....	26
Tabela 5 - Relação entre as Recompensas e a Retenção.....	26
Tabela 6 - Estudos sobre Recompensas e Motivação .....	29
Tabela 7 - Critérios de Seleção PME Excelência 2020.....	37
Tabela 8 - Critérios de Seleção PME Líder 2020 .....	37
Tabela 9 - Localização Geográfica das PME Excelência 2020.....	39
Tabela 10 - Relação entre as Questões de Investigação, as Hipóteses de Investigação e as Perguntas do Questionário .....	43
Tabela 11 - Taxa de Resposta.....	45
Tabela 12 - Caracterização das Organizações Inquiridas .....	48
Tabela 13 - Correlação entre a Implementação de Sistemas de Recompensas e o Número de Anos de Atividade das Organizações Inquiridas .....	51
Tabela 14 - Correlação entre a Implementação de Sistemas de Recompensas e o Setor Principal das Organizações Inquiridas .....	53
Tabela 15 - Correlação entre a Implementação de Sistemas de Recompensas e o Número de Colaboradores das Organizações Inquiridas.....	54
Tabela 16 - Relação entre a Implementação de Sistemas de Recompensas e a Localização Geográfica das Organizações Inquiridas .....	54
Tabela 17 - Correlação entre a Implementação de Sistemas de Recompensas e a Localização Geográfica das Organizações Inquiridas.....	56
Tabela 18 - Razões para a Não Implementação de Sistemas de Recompensas .....	56
Tabela 19 - Impacto dos Incentivos nos Resultados Líquidos Anuais das Organizações Inquiridas.....	60
Tabela 20 - Teste Binomial sobre o Impacto dos Incentivos nos Resultados Líquidos Anuais .....	61
Tabela 21 - Benefícios mais Utilizados pelas Organizações Inquiridas .....	61
Tabela 22 - Tipos de Sistemas de Recompensas mais Utilizados pelas Organizações Inquiridas.....	67
Tabela 23 - Teste Binomial sobre a Relação entre as Recompensas e a Retenção dos Colaboradores .....	69

Tabela 24 - Recompensas Determinantes para Aumentar a Retenção .....	70
Tabela 25 - Justificação para as Recompensas Não Estarem Positivamente Associadas à Retenção dos Colaboradores.....	70
Tabela 26 - Teste Binomial sobre a Relação entre as Recompensas e a Satisfação dos Colaboradores .....	72
Tabela 27 - Recompensas Determinantes para Aumentar a Satisfação.....	73
Tabela 28 - Teste Binomial sobre a Relação entre as Recompensas e a Motivação dos Colaboradores .....	75
Tabela 29 - Recompensas Determinantes para Aumentar a Motivação .....	76

## **LISTA DE SIGLAS**

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

PME - Pequenas e Médias Empresas

# **1. INTRODUÇÃO**

## **1.1. Enquadramento e importância do tema**

O sucesso das organizações depende da capacidade dos empregadores para atrair, reter e motivar os seus colaboradores. As recompensas podem ser uma ferramenta essencial para que isso seja possível (Armstrong, 2007; Bilhim, 2009; Camara, 2014; Camara *et al.*, 2010; Sousa *et al.*, 2006).

Considera-se que o tema seja de extrema relevância para todas as organizações, uma vez que uma melhor compreensão desta temática trará conhecimento acerca de possíveis medidas que conduzam a uma melhoria na produtividade e no sucesso.

Apesar de ser uma temática que tem vindo a ser estudada ao longo dos anos, por diversos investigadores, existe uma escassez de estudos a nível nacional, o que torna este estudo relevante. A generalidade dos estudos sobre recompensas consiste numa análise particular como, por exemplo, estudos de caso e por setores de atividade, mas poucos se debruçam sobre as recompensas a nível nacional, como se pretende analisar no presente estudo. Pretende-se, também, responder ao apelo de Caridade (2019) e Soares (2016), sobre a necessidade de se realizarem estudos mais alargados em relação ao número de organizações portuguesas.

De forma a colmatar a lacuna, foi realizada uma investigação com o propósito de contribuir para uma melhor compreensão sobre a implementação e impacto das recompensas.

## **1.2. Objetivo e metodologia do estudo**

Esta dissertação tem como objetivo caracterizar os sistemas de recompensas existentes nas organizações portuguesas. Para o efeito, a investigação foi conduzida por duas etapas. Na primeira etapa, procurou-se identificar os principais estudos e caracterizar o estado da arte; a segunda etapa consistiu no processo sistemático de recolha de dados, que permitiu encontrar respostas para as questões levantadas no decorrer da investigação, ou seja, identificar as recompensas mais utilizadas pelas organizações portuguesas e perceber a perceção destas sobre a relação entre as recompensas e a retenção, satisfação e motivação.

A recolha da literatura foi efetuada fundamentalmente através da consulta das mais importantes bases de artigos científicos da área (designadamente a *Emerald*, a *Science Direct* e a *Scopus*), dos repositórios científicos de acesso aberto de Portugal e do *Google Scholar*.

Após a fase de revisão da literatura, o passo seguinte consistiu na construção de um instrumento que possibilitasse a recolha dos dados necessários à investigação, aplicados a um número vasto de inquiridos. Neste sentido, o instrumento utilizado para a recolha de dados foi o inquérito por questionário. Antes de se administrar à amostra, realizou-se o pré-teste com a finalidade de identificar e corrigir falhas. Após a receção dos questionários, foi necessário analisar os dados, com recurso à estatística e, numa fase posterior, analisar criticamente esses resultados.

Este estudo pretende caracterizar os sistemas de recompensas existentes nas organizações portuguesas, e como tal a população-alvo definida para este estudo empírico é, naturalmente, todas as organizações portuguesas. A amostra incidiu sobre as 2 865 Pequenas e Médias Empresas (PME) distinguidas com o estatuto PME Excelência 2020, no entanto apenas foi possível contactar 2 553 organizações. Das organizações contactadas somente 238 responderam ao questionário, o que representa uma taxa de resposta de 9,3%. Por conseguinte, não é possível generalizar os resultados para a amostra inicial e população-alvo.

### **1.3. Estrutura da dissertação**

De forma a alcançar o objetivo proposto, a dissertação encontra-se estruturada da seguinte forma: introdução; revisão da literatura; metodologia; análise e discussão dos resultados; e conclusões, limitações e pistas para investigação futura.

Após a introdução segue-se a revisão da literatura, que deu origem às questões de investigação do presente estudo. Nesta secção, é abordado o conceito, os objetivos e os componentes de um sistema de recompensas. Por outro lado, são também apresentados os tipos de sistemas de recompensas e os pressupostos de um sistema eficaz. Para finalizar, é apresentado um subtópico que trata da evidência empírica.

Na secção da metodologia, são descritas as questões e hipóteses de investigação, define-se e caracteriza-se a amostra, nomeadamente quanto à dimensão, ao setor de

atividade e à localização geográfica. De seguida, apresenta-se a metodologia de recolha e tratamento dos dados.

Posteriormente, analisa-se e discute-se os resultados obtidos permitindo validar ou rejeitar as hipóteses de investigação.

Por último, na secção final, são apresentadas as principais conclusões do estudo empírico, de forma resumida e globalizada, no sentido de obter evidência sobre as recompensas utilizadas pelas organizações inquiridas. Além disso, são apresentadas as limitações e as pistas para investigação futura.



## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Procedimentos de recolha de informação**

A recolha da literatura foi efetuada fundamentalmente através da consulta das mais importantes bases de artigos científicos da área (designadamente a *Emerald*, a *Science Direct* e a *Scopus*), dos repositórios científicos de acesso aberto de Portugal e do *Google Scholar*. Para a seleção, foram utilizadas três palavras-chave e suas respetivas versões para a língua inglesa: sistemas de recompensas, recompensas extrínsecas e recompensas intrínsecas. Os artigos encontrados foram refinados pela área de estudo: negócios, gestão e contabilidade; ordenados pela relevância e pela citação mais alta; e não foi definido qualquer limite temporal – de modo a incluir todos os estudos relevantes nesta temática, desde os mais antigos até aos mais recentes.

Em termos formais, a dissertação foi redigida com o programa informático *Microsoft Word* (versão 365) seguindo a ortografia do Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990. As citações em texto e as referências bibliográficas foram elaboradas de acordo com o estilo *American Psychological Association* (7.<sup>a</sup> edição), com recurso ao programa informático *Mendeley Desktop*.

### **2.2. Sistemas de recompensas**

#### **2.2.1. Conceito e objetivos de um sistema de recompensas**

Os colaboradores são considerados o ativo mais importante das organizações, uma vez que é a partir destes que as mesmas implementam ações estratégicas e operacionais para obter lucros e conseqüentemente receber o retorno do capital investido em recursos humanos (e.g., Danish & Usman, 2010; Edirisooriya, 2014; Sajutigbe *et al.*, 2013). O sucesso e o fracasso das organizações dependem da capacidade dos empregadores para atrair, reter e motivar os seus colaboradores, pois estes últimos dão o seu melhor quando sentem que os seus esforços serão recompensados (e.g., Aktar *et al.*, 2012; Cabanas, 2019; J. A. S. de Oliveira, 2016; Rudge, 2011).

A motivação e o desempenho dos colaboradores ajudam as organizações a alcançarem determinados resultados; por essa razão, os gerentes concentram-se amplamente no desempenho dos colaboradores, desenvolvendo sistemas de recompensas (e.g., Hsieh &

Chen, 2011; Zafar *et al.*, 2021). Para garantir a aceitação e a eficácia do referido sistema é fundamental que os colaboradores sejam envolvidos no projeto e na implementação (e.g., Brata & Juliana, 2014; Cox, 2000).

Antes de se analisar os componentes e os tipos de sistemas de recompensas, importa perceber o seu conceito e objetivos. Apresentam-se, na Tabela 1, algumas das definições encontradas na literatura; todavia, realça-se a definição de Camara (2000) uma vez que se julga reunir os conceitos essenciais para a presente dissertação: estratégia, contrapartida, desempenho, motivação e produtividade.

**Tabela 1 - Definição de Sistema de Recompensas**

Autor	Definição
Armstrong & Taylor (2014)	“Processos e práticas inter-relacionados de recompensas financeiras e não financeiras que se combinam numa abordagem global de recompensas, para garantir que a gestão de recompensas seja realizada para benefício da organização e das pessoas que nela trabalham” [tradução própria] (p. 367).
Sotomayor <i>et al.</i> (2013)	“O sistema de recompensas é um elemento chave na gestão de recursos humanos. Essa importância advém-lhe, não apenas pela função motivadora ou desmotivadora que pode desempenhar junto dos colaboradores da organização, mas, sobretudo, pelas relações que estabelece com as outras práticas de gestão de recursos humanos (como, por exemplo, recrutamento, selecção, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, formação e gestão de competências)” (p. 188).
Bilhim (2009)	“Conjunto de contrapartidas materiais e não materiais que os empregados auferem em virtude da sua avaliação de funções, da qualidade do seu desempenho e da sua identificação com a cultura e estratégia da organização” (p. 303).
Sousa <i>et al.</i> (2006)	“Conjunto de princípios e directrizes que a empresa define relativamente aos seus colaboradores, em matéria de retribuições, quer seja de natureza material ou imaterial, em contrapartida do trabalho realizado, e deverá: assegurar equidade interna; permitir competir no mercado de trabalho, atendendo à equidade externa; permitir a individualização dos salários, através da utilização de factores de mérito individual” (p. 90).
Camara (2000)	“Conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da Empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade” (p. 87).

*Nota.* Elaboração própria.

Qualquer sistema de recompensas deve reunir os seguintes elementos-chave: i) coerência entre os seus componentes; ii) alinhamento com os objetivos estratégicos organizacionais; iii) envolvimento dos componentes materiais e imateriais; iv) atribuição

com base no desempenho e na contribuição para os resultados do negócio; v) ser fonte de motivação e produtividade (e.g., Camara, 2000, 2014 ; Camara *et al.*, 2010).

É de salientar que os sistemas de recompensas, quando planeados e executados de uma forma estratégica, podem constituir uma vantagem competitiva, aumentando a eficácia e a produtividade de uma organização (e.g., Moreira, 2009).

De acordo com a literatura, um sistema de recompensas tem como objetivos: i) atrair, reter e motivar os melhores profissionais; ii) estimular ações que agreguem valor à organização; iii) ser financeiramente sustentável no médio prazo; iv) aumentar a consciência dos colaboradores para a missão organizacional; v) aumentar a motivação e a produtividade dos colaboradores; e vi) incentivar o espírito de equipa (e.g., Armstrong, 2007; Bilhim, 2009; Bonner & Sprinkle, 2002; Camara, 2014; Camara *et al.*, 2010; Chiavenato, 2014; Sousa *et al.*, 2006).

Segundo dados de investigações empíricas com organizações portuguesas (Caridade, 2019; Soares, 2016) o principal objetivo do sistema de recompensas, para as organizações das amostras, é a motivação dos colaboradores (tal como se pode ver nos valores destacados a negrito na Tabela 2).

**Tabela 2 - Principal Objetivo do Sistema de Recompensas**

Objetivo	Caridade (2019)	Soares (2016)
Atrair novos colaboradores	21,5%	1,4%
Motivar os colaboradores	<b>57,0%</b>	<b>47,9%</b>
Satisfazer os colaboradores		6,3%
Aumentar o desempenho e a produtividade dos colaboradores	44,3%	22,9%
Garantir a retenção dos colaboradores	41,6%	10,4%
Recompensar a antiguidade	8,7%	0,7%
Permitir competir no mercado de trabalho	23,5%	-
Assegurar a equidade interna	19,5%	-
Alinhar objetivos organizacionais com objetivos individuais	-	0,7%
Premiar o mérito e reconhecimento	-	2,8%
Sem resposta	-	6,9%
Não existe	6,7%	-

Nota. Elaboração própria com base nos resultados dos estudos desenvolvidos por Caridade, A. F. G. (2019).

*A influência do sistema de recompensas na motivação e satisfação no trabalho: O caso do setor tecnológico* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave]. <http://hdl.handle.net/11110/1832>; e Soares, C. S. da R. (2016). *Tendências de recompensas em empresas portuguesas* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/7948>.

### 2.2.2. Componentes de um sistema de recompensas

Assimilado o conceito de sistema de recompensas, é importante realçar que, segundo a literatura, este sistema é constituído por dois tipos de recompensas: extrínsecas e intrínsecas (e.g., Bonner & Sprinkle, 2002; Camara, 2000; Camara *et al.*, 2010; Chiang & Birtch, 2006; Chiavenato, 2014; Collings & Wood, 2009; Fidelis & Banov, 2006; Rego *et al.*, 2015; Sotomayor *et al.*, 2013; Varão, 2009). Uma boa política de recompensas deve valorizar não só as recompensas extrínsecas, mas também as recompensas intrínsecas, uma vez que ambas são relevantes para atrair, reter e motivar os colaboradores de uma organização (e.g., Armstrong, 2007, 2010; Camara, 2000; Camara *et al.*, 2010; Collings & Wood, 2009; Rego *et al.*, 2015; Rynes *et al.*, 2004; Sotomayor *et al.*, 2013). No mesmo sentido, Camara *et al.* (2010, p. 495) referem que “as recompensas extrínsecas são condição necessária, mas não suficiente, para uma Empresa ter Colaboradores motivados, de forma sustentada”. Se por um lado existem pessoas que aceitam trabalhar numa organização que, embora o salário não corresponda às expetativas, proporciona oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, por outro, há pessoas que

abandonam a organização não porque sintam que o salário, os benefícios e os incentivos sejam insuficientes, mas porque não se encontram intrinsecamente motivadas para as funções que realizam (Rego *et al.*, 2015). Resumidamente, os empregadores devem considerar os dois tipos de recompensas pois são ambos essenciais e estão significativamente relacionados entre si (*e.g.*, Saeed *et al.*, 2013).

De seguida, são analisados, separadamente, cada um dos componentes de um sistema de recompensas.

### **2.2.2.1. Recompensas extrínsecas**

As recompensas extrínsecas são desenvolvidas em conformidade com as disponibilidades económico-financeiras da organização, do contexto do mercado de trabalho, dos objetivos organizacionais e podem, ou não, ser de natureza pecuniária; são exemplos: o salário, os incentivos, os benefícios e os símbolos de estatuto (*e.g.*, Camara, 2000; Camara *et al.*, 2010; Rego *et al.*, 2015; Sotomayor *et al.*, 2013; Sousa *et al.*, 2006; Varão, 2009). De acordo com a literatura, as recompensas extrínsecas dividem-se em: diretas e indiretas (*e.g.*, Chiavenato, 2014; Fidelis & Banov, 2006; Varão, 2009). As recompensas extrínsecas diretas compreendem os salários, os bónus, os prémios e as comissões; as recompensas extrínsecas indiretas consistem no “salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva de trabalho e do plano oferecido pela organização de benefícios e serviços sociais” (Chiavenato, 2014, p. 242): abrangem férias, gratificações, gorjetas, participação nos resultados, descanso semanal remunerado, horas extraordinárias, bem como o correspondente monetário aos serviços e benefícios sociais oferecidos pela organização. Caso as recompensas extrínsecas não sejam geridas equitativamente e se não forem competitivas em relação à prática de mercado, podem provocar insatisfação profissional, frustração, sensação de injustiça e, na pior das situações, o colaborador pode sentir necessidade de terminar a relação laboral. Porém, o inverso não é verdadeiro, uma vez que salários acima do mercado não refletem, a longo prazo, maior motivação para o trabalho (*e.g.*, Camara, 2000).

### **2.2.2.1.1. Salário**

O salário é o montante em dinheiro ou equivalente pago pelo empregador ao colaborador, de forma regular e periódica, em função do cargo que exerce e dos serviços que presta durante determinado período (são exemplos: o salário base, o subsídio de Natal, o subsídio de férias e as horas extraordinárias pagas) (e.g., Camara, 2000; Chiavenato, 2014; Sotomayor *et al.*, 2013). De um modo geral, o salário é pago mensalmente a cada colaborador, contudo não significa que não se estabeleça uma periodicidade diferente - ao dia ou à semana, por exemplo (e.g., Camara, 2000). O salário pode, ainda, ter uma parte fixa e uma parte variável. O salário fixo é composto pelo salário base que o colaborador recebe, acrescido das prestações regulares e periódicas que auferem (subsídio de alimentação, subsídio de doença, entre outros). O salário variável é muitas vezes chamado de incentivo ou bônus e a sua atribuição depende dos resultados que o colaborador consiga atingir. Na maioria dos casos, esta parte do salário não está garantida e a sua atribuição é anual, de modo a coincidir com o ciclo de negócios da organização (e.g., Camara, 2000; Sousa *et al.*, 2006).

Com o objetivo de determinar o efeito do bônus em dinheiro no desempenho do colaborador, Njanja *et al.* (2013) realizaram um estudo, com 68 colaboradores de uma organização do Quênia e chegaram à conclusão de que a maioria dos colaboradores tem a percepção de que o bônus em dinheiro influencia positivamente o seu desempenho, uma vez que os colaboradores concordam que o bônus em dinheiro motiva: i) a comparecer ao trabalho regularmente (64,6% dos colaboradores); ii) a atingir os objetivos e as metas (82,8% dos colaboradores); iii) a cumprir as suas funções no prazo estabelecido (75,4% dos colaboradores); iv) a realizar um trabalho de qualidade (78,5% dos colaboradores); e v) a serem produtivos (81,6% dos colaboradores). No entanto, segundo os resultados do teste qui-quadrado de Pearson, não existe efeito significativo entre bônus em dinheiro e desempenho dos colaboradores.

Sistemas salariais corretamente concebidos e implementados podem representar um importante contributo para a melhoria do desempenho. Todavia, é necessário destacar que, embora o salário seja essencial para qualquer colaborador de uma organização, não é o único elemento que determina a decisão de aceitar ou não um lugar, ou de permanecer ou não numa organização (e.g., Rego *et al.*, 2015).

### 2.2.2.1.2. Incentivos

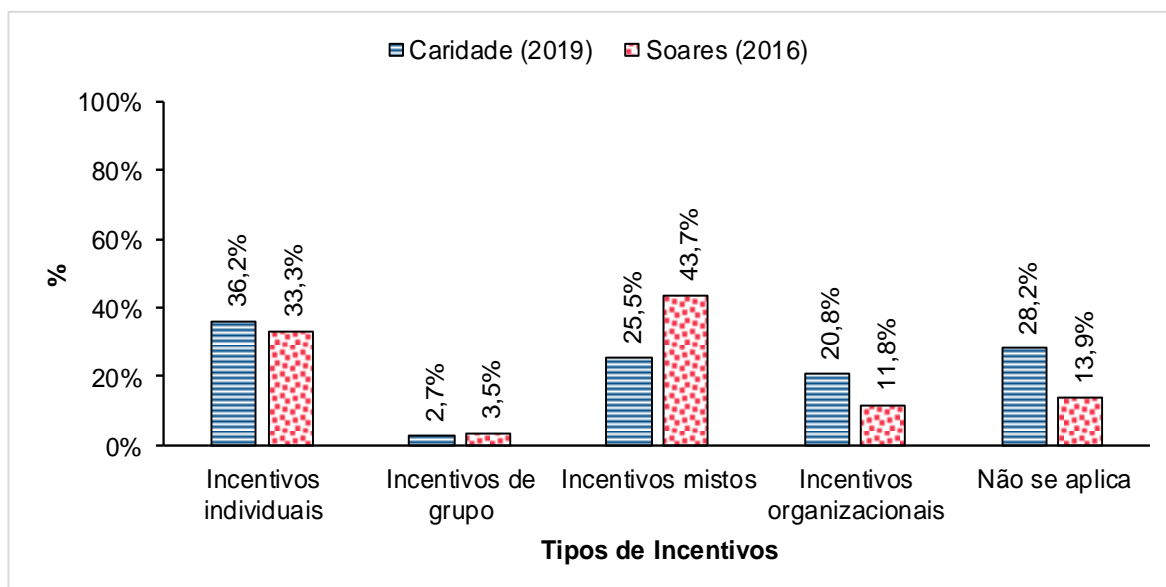
Os incentivos são uma forma de as organizações recompensarem elevados níveis de desempenho, isto é, o alcance ou a superação de um conjunto de objetivos previamente fixados entre a organização e o colaborador (e.g., Camara, 2000; Chiavenato, 2014; Fidelis & Banov, 2006; Sotomayor *et al.*, 2013). Assim, a sua atribuição está associada aos resultados da avaliação de desempenho não abrangendo de forma equitativa todos os colaboradores. Tal como foi referido anteriormente, os incentivos são componentes variáveis do salário e podem assumir diversas formas, designadamente comissões, bónus, prémios de fim de ano ou prémios de produtividade (e.g., Sotomayor *et al.*, 2013; Sousa *et al.*, 2006).

Deste modo, os incentivos têm subjacentes três objetivos: i) ajustar as recompensas com o desempenho do colaborador; ii) alinhar comportamentos com os objetivos organizacionais; e, por fim, iii) garantir a retenção de colaboradores chave (e.g., Camara, 2000).

Dependendo do desempenho que se pretende premiar pode dividir-se os incentivos em: incentivos individuais, de grupo, mistos ou organizacionais. Os incentivos individuais, tal como o nome indica, visam premiar diretamente o desempenho individual do colaborador, que deve ser avaliado por um modelo de avaliação estruturado - onde são estabelecidos os objetivos, os indicadores e as metas entre a organização e o colaborador no início do período de avaliação. Se o objetivo for premiar o desempenho de um grupo de colaboradores que desempenham funções interdependentes, de forma a estimular a colaboração e o trabalho em equipa, está-se perante incentivos de grupo. Por outro lado, e à semelhança dos incentivos individuais, os incentivos mistos visam premiar o desempenho individual; porém, o valor do prémio depende tanto do desempenho individual do colaborador como do desempenho do grupo (e.g., Sacramento, 2012; Sousa *et al.*, 2006). Por último, os incentivos organizacionais englobam, fundamentalmente, a repartição de uma percentagem dos lucros da organização, isto é, quando os objetivos da organização são alcançados e quando existirem lucros, todos os colaboradores (ou pelo menos uma grande maioria) recebem uma parte desses lucros (Rego *et al.*, 2015).

Conforme a Figura 1, os incentivos mais utilizados pelas organizações portuguesas inquiridas em diferentes estudos são os incentivos individuais e os incentivos mistos. De realçar que uma parte significativa das amostras afirma que esta questão não se aplica à sua realidade (Caridade, 2019; Soares, 2016).

**Figura 1 - Tipos de Incentivos mais Utilizados**



Nota. Elaboração própria com base nos resultados dos estudos desenvolvidos por Caridade, A. F. G. (2019). *A influência do sistema de recompensas na motivação e satisfação no trabalho: O caso do setor tecnológico* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave]. <http://hdl.handle.net/11110/1832>; e Soares, C. S. da R. (2016). *Tendências de recompensas em empresas portuguesas* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/7948>.

Pode, ainda, classificar-se os incentivos de acordo com a tipologia temporal: em incentivos de curto prazo ou incentivos de longo prazo. Os incentivos de curto prazo referem-se ao desempenho alcançado durante um período igual ou inferior a um ano; são exemplos: as comissões, os bônus e as viagens. Paralelamente os incentivos de longo prazo têm como objetivo orientar os colaboradores para um desempenho sustentado ao longo do tempo e por essa razão referem-se ao desempenho de três a cinco anos; são exemplos: *stock options*<sup>1</sup>, *phantom shares*<sup>2</sup> e *stock grants*<sup>3</sup>.

A literatura refere, inclusivamente, que as organizações portuguesas tendem a incluir predominantemente incentivos de curto prazo, enquanto as organizações do Reino Unido

<sup>1</sup> Possibilidade de aquisição de ações da organização, a um preço pré-determinado, durante um certo período, independentemente das alterações de valor que venham a ter. No entanto, estes incentivos só se aplicam às sociedades anónimas cotadas em bolsa e a evolução das cotações pode ser negativa, uma vez que não depende só do desempenho do negócio, mas também de fatores que a organização não controla (Camara, 2000; Chiavenato, 2014; Cunha *et al.*, 2016; Sacramento, 2012; Sotomayor *et al.*, 2013).

<sup>2</sup> Derivam das limitações e inconvenientes das *stock options* e são unidades de participação no capital da organização, para organizações não cotadas em bolsa, caracterizadas pela sua flexibilidade (Camara, 2000; Chiavenato, 2014; Sousa *et al.*, 2006).

<sup>3</sup> Possibilidade de aquisição de ações da organização a um preço abaixo do seu valor comercial, sendo o prémio de capitalização dependente da valorização das ações no mercado bolsista (Caridade, 2019; Cunha *et al.*, 2016; Rosa, 2012).



e dos restantes países europeus tendem a incluir incentivos de longo prazo (e.g., Camara, 2014; D. Martins & Silva, 2017; Mercer, 2020; Sacramento, 2012).

### **2.2.2.1.3. Benefícios**

Relativamente aos benefícios, estes podem ser classificados como sociais ou específicos. Os benefícios sociais destinam-se a todos os colaboradores da organização e, tal como o nome indica, têm como objetivo satisfazer as necessidades de carácter social, como por exemplo o seguro de saúde, o complemento do subsídio de doença, o seguro de vida, o plano de pensões, o subsídio de creche, o abono de família, entre outros. Em contrapartida, os benefícios específicos compreendem apenas certos segmentos da população da organização, quer devido ao seu nível hierárquico, quer à natureza das suas funções. Como exemplos de benefícios específicos podem referir-se os planos de aquisição de veículos, as despesas de representação e as viagens (e.g., Bilhim, 2009; Camara, 2000; Camara *et al.*, 2010; Chiavenato, 2014; Sotomayor *et al.*, 2013; Sousa *et al.*, 2006).

Por outro lado, há autores que classificam os benefícios como compulsórios (aqueles que atendem às exigências da lei ou de acordos coletivos de trabalho, como por exemplo: 13.º salário, férias, reforma e seguro de acidentes de trabalho) e, espontâneos (aqueles que as organizações oferecerem por livre vontade, como é o caso do seguro de vida, estacionamento privativo, horário flexível, creche para os filhos, entre outros) (e.g., Fidelis & Banov, 2006). Sublinha-se, ainda, o facto de não ser possível revogar os benefícios, a não ser que se especifique inicialmente o seu tempo de duração e o seu pagamento (e.g., Camara, 2000).

Segundo dados de estudos divulgados por diferentes autores e com diferentes amostras (Tabela 3), os benefícios sociais predominantes nas organizações portuguesas inquiridas são o seguro de saúde, o seguro de vida, o plano médico, a criação de eventos que visam fortalecer os laços entre colaboradores, o serviço de massagens, os descontos no ginásio e ainda políticas que visam uma melhor conciliação entre vida profissional e familiar. Foi, também, apurado que apenas uma parte das organizações portuguesas inquiridas, concede benefícios específicos a alguns colaboradores, tais como carros, telemóveis e portáteis para uso pessoal e a possibilidade de poder trabalhar remotamente. Entre benefícios sociais e específicos, os primeiros foram considerados a

componente mais importante para garantir a retenção dos colaboradores (Araújo, 2019; Caridade, 2019; D. Martins & Silva, 2017; Mercer, 2020; Soares, 2016).

**Tabela 3 - Amostras de Estudos sobre Benefícios Sociais e Específicos**

Autor	Amostra
Mercer (2020)	466 organizações no mercado português
Araújo (2019)	5 organizações da área de consultoria; 1 organização da área de restauração; 2 organizações prestadoras de serviços em outras áreas
Caridade (2019)	149 colaboradores do setor tecnológico
D. Martins e Silva (2017)	146 organizações portuguesas de diferentes dimensões e setores de atividade a operar em Portugal; 94 colaboradores de 2 organizações
Soares (2016)	46 organizações pertencentes a indústrias; 23 organizações de atividades administrativas e de serviços de apoio; 23 organizações de atividades de consultoria, científicas técnicas e similares; 15 organizações do setor de telecomunicações, tecnologia da informação e comunicação, e informática; 10 organizações do setor do comércio; 6 organizações do setor dos transportes; 19 organizações de outras atividades; 2 organizações que não referiram o setor

*Nota.* Elaboração própria.

Já que os interesses e necessidades podem variar de colaborador para colaborador, é importante que existam planos de benefícios flexíveis, onde as organizações permitam que os colaboradores escolham, numa base anual e de entre uma lista que a organização dispõe, o grupo de benefícios que preferem receber. Desta forma os benefícios ajustam-se às necessidades individuais de cada colaborador, aumentam o valor percebido e dão às organizações uma vantagem competitiva. No entanto, verifica-se que uma grande parte das organizações portuguesas inquiridas em diferentes estudos (75,0%, 44,3% e 64,0%, respetivamente) não permitem que os colaboradores escolham os benefícios que mais se adequam aos seus interesses e necessidades (Araújo, 2019; Caridade, 2019; Soares, 2016).

#### **2.2.2.1.4. Símbolos de estatuto**

No que concerne aos símbolos de estatuto, estes são definidos como “sinais exteriores da importância que as Empresas conferem aos seus gestores seniores e têm por objectivo aumentar a sua auto-estima e consolidar o seu sentimento de auto-realização” (Camara, 2000, p. 217). Como exemplos deste tipo de recompensas extrínsecas é possível mencionar a localização e dimensão do gabinete de trabalho, o tipo de mobiliário, o estacionamento reservado, o direito a ter um assistente ou secretária pessoal, a atribuição de um cartão de crédito *gold*, o carro de serviço topo de gama, a disponibilidade de um motorista privado e/ou o pagamento de quotas em clubes e associações (e.g., Camara, 2000; Camara *et al.*, 2010; M. M. P. dos A. e Silva, 2008; Sotomayor *et al.*, 2013; Sousa *et al.*, 2006). É importante destacar que quanto mais extensos e significativos forem os símbolos de estatuto, mais difícil se torna aos interessados encontrar alternativas no mercado de trabalho. Contudo, frequentemente passam a ser entendidos como privilégios pessoais e não funcionais, conduzindo a abusos na sua utilização. Deste modo, deve evitar-se os que tenham expressão pecuniária direta.

#### **2.2.2.2. Recompensas intrínsecas**

As recompensas intrínsecas são as que estão ligadas ao conteúdo e ao contexto de trabalho, ou seja, recompensas que o colaborador recolhe da natureza do trabalho que desenvolve, da visibilidade, do reconhecimento e do prestígio que o mesmo lhe proporciona, bem como do sentido de realização pessoal (e.g., Camara *et al.*, 2010; Varão, 2009).

Há autores que defendem que as recompensas intrínsecas são as que geram motivação e podem criar uma relação de trabalho de longo prazo entre o colaborador e a organização (e.g., Camara, 2000).

Podem considerar-se como recompensas intrínsecas: os mecanismos de reconhecimento; o desenho funcional; a autonomia e responsabilidade; as oportunidades de desenvolvimento profissional; o envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da organização; e, o clima organizacional e o estilo de gestão (e.g., Camara, 2000, 2014; Camara *et al.*, 2010).

#### 2.2.2.2.1. Mecanismos de reconhecimento

Os mecanismos de reconhecimento podem ter diferentes formas, através das quais as organizações concedem visibilidade ao contributo dos colaboradores, solicitando a sua opinião e envolvendo-os no processo de tomada de decisão, alcançando deste modo os objetivos da organização (e.g., Camara, 2000). De acordo com a literatura, algumas formas de reconhecimento são: o *feedback* contínuo, a nomeação para o quadro de honra dos colaboradores que mais se distinguiram, a placa comemorativa do colaborador do ano, o convite para jantar com a administração/gerência, entre outros. Embora os mecanismos utilizados dependam da cultura e dos objetivos da organização, pode constatar-se, com base nos exemplos anteriores, que os mecanismos de reconhecimento não têm natureza pecuniária. Para além disso, é fundamental que os mecanismos de reconhecimento não se restrinjam apenas a programas estruturados e complexos que anualmente atribuem recompensas aos colaboradores (e.g., Armstrong, 2007; Camara *et al.*, 2010; Sotomayor *et al.*, 2013).

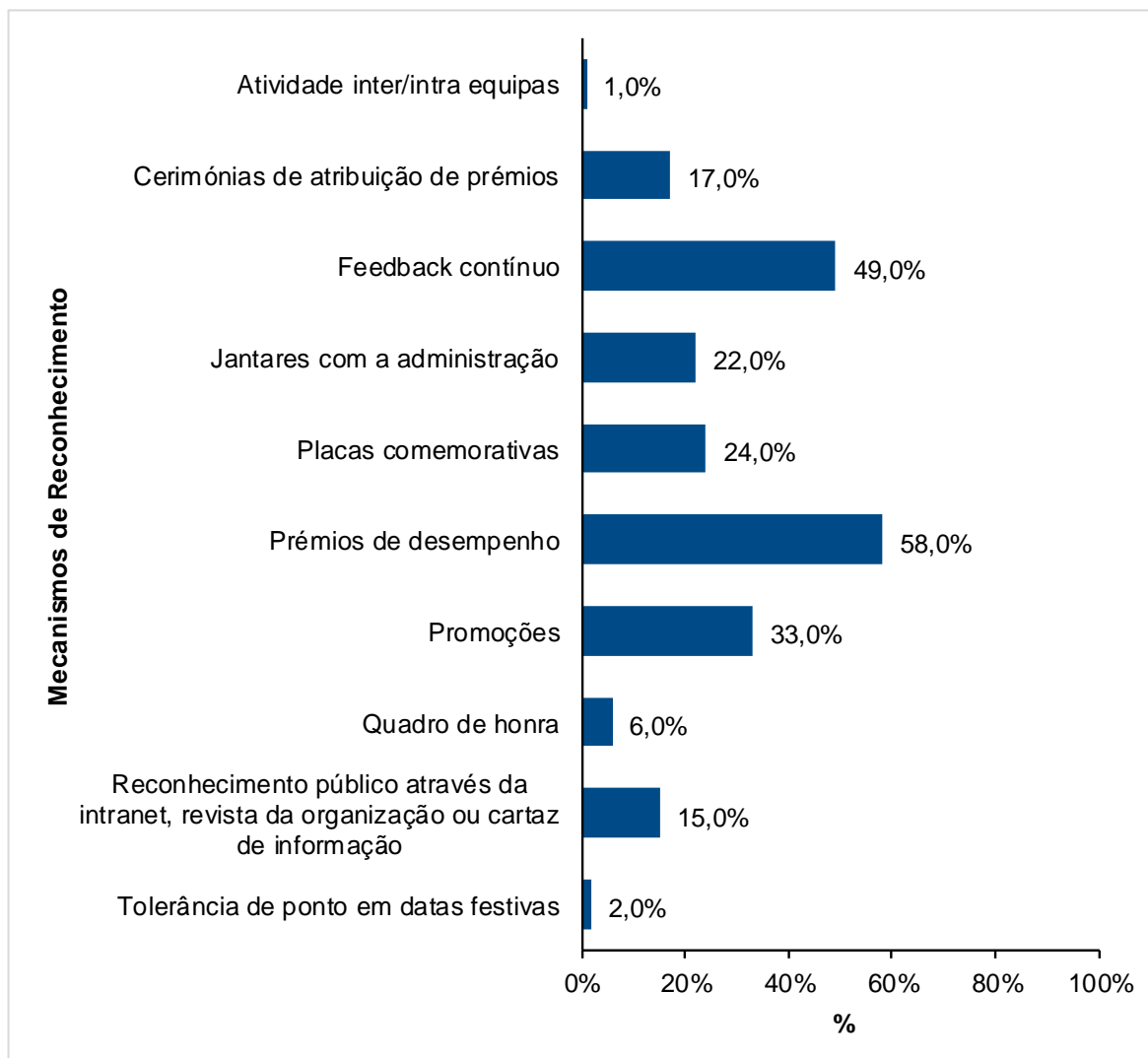
Neste sentido, é referido que:

Um *email* da Chefia para um colaborador, com cópia ao resto da Equipa, dando-lhe os parabéns pelo trabalho bem feito, se enviado em cima do acontecimento, tem mais impacto e é mais motivador do que um prémio, no fim do ano. (Camara, 2000, p. 119)

Para que os mecanismos de reconhecimento sejam eficazes devem ser: prestigiados, credibilizados, divulgados corretamente, e congruentes com os objetivos, valores e cultura da organização. Por fim devem, ainda, abranger toda a população à exceção da gestão de topo, que realiza a avaliação (e.g., Camara *et al.*, 2010).

A fim de caracterizar o sistema de recompensas existente em organizações portuguesas foi realizado um estudo (Soares, 2016), em 2015, com 144 organizações localizadas por todo o país e chegou-se à conclusão de que as formas de reconhecimento mais comuns, nas organizações da amostra, eram os prémios de desempenho (58,0%) e o *feedback* contínuo (49,0%) (Figura 2).

**Figura 2 - Mecanismos de Reconhecimento mais Utilizados**



Nota. Retirado de Soares, C. S. da R. (2016). *Tendências de recompensas em empresas portuguesas* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/7948>.

#### **2.2.2.2.2. Desenho funcional**

O desenho funcional está relacionado com o grau de atratividade de uma função. Deste modo, a natureza do trabalho, o grau de interesse, o desafio que a função desperta no colaborador, bem como a forma de distribuição das tarefas inerentes e a autonomia na realização das tarefas, são fatores determinantes para a atração e retenção dos melhores profissionais (e.g., Camara *et al.*, 2010; Patrocínio, 2014). Atualmente, para além das organizações terem o privilégio de selecionar os seus colaboradores, estes também têm a possibilidade de escolher, de acordo com os seus objetivos pessoais, as organizações onde preferem trabalhar. O desenho do cargo proposto, embora não monetário, é um

fator determinante nessa escolha. Caso o desenho funcional, isto é a forma como são concebidas as funções, não corresponda às expectativas, a organização pode não conseguir atrair e reter pessoas de elevado potencial, sendo este um fator crítico para o sucesso de qualquer organização (e.g., Camara, 2000; Caridade, 2019; Gomes, 2012; M. M. P. dos A. e Silva, 2008). Existem três fatores que se relacionam com o desenho funcional, nomeadamente, i) a liberdade de escolha do colaborador dando-lhe oportunidade de decisão nas tarefas que executa no seu dia-a-dia; ii) a construção de equipas que colaboram e que facilitam a troca de ideias originando um clima solidário; e iii) a proposta de trabalhos desafiantes e atrativos aos colaboradores (e.g., Camara, 2000; Serras, 2014).

#### **2.2.2.2.3. Autonomia e responsabilidade**

A autonomia diz respeito à “liberdade de acção que o titular de uma função tem no exercício das suas tarefas ou actividades e o maior ou menor impacto que a sua actuação tem nos resultados do negócio” (Camara, 2000, p. 126). Por outro lado, a responsabilidade pode ser definida como a obrigação de demonstrar os resultados obtidos no desempenho das suas funções. Estes dois conceitos estão inter-relacionados, uma vez que a uma maior autonomia corresponde uma maior responsabilidade e vice-versa. A autonomia e a responsabilidade dadas aos colaboradores têm como resultado um maior desenvolvimento pessoal e profissional (e.g., Camara, 2000; J. A. S. de Oliveira, 2016; Rito, 2006; Serras, 2014).

#### **2.2.2.2.4. Oportunidades de desenvolvimento profissional**

A respeito das oportunidades de desenvolvimento profissional, os colaboradores valorizam cada vez mais as oportunidades que lhes são dadas para adquirir novas competências técnicas, mas também relacionadas com o estilo de liderança, o relacionamento interpessoal, a estabilidade emocional e a orientação para os clientes. Por esta razão, é fundamental ter em vista que as oportunidades de desenvolvimento são parte integrante do sistema de recompensas e devem ser geridas de modo a assegurar a convergência entre os interesses da organização e do colaborador (e.g., Camara *et al.*, 2010; Caridade, 2019; Fernandes, 2015; J. A. S. de Oliveira, 2016; Rito, 2006; Serras, 2014).

#### **2.2.2.2.5. Envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da organização**

O envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da organização é altamente motivador para os mesmos e constitui uma forte ferramenta para o seu desenvolvimento, uma vez que têm um papel mais ativo na organização. Contudo, existem regras próprias para este sistema. Em primeiro lugar, deve ser criado através de um processo estruturado orientado pela gestão de topo, com regras e oportunidades de intervenção definidas. Após a receção de comentários e sugestões dos superiores (de diferentes níveis hierárquicos), cabe à gestão de topo tomar as decisões finais a respeito das orientações a seguir. Neste sentido, cada vez mais, as organizações têm a iniciativa de analisar e debater os objetivos estratégicos com grupos sucessivos de gestores, começando dos mais seniores para os menos seniores (e.g., Camara, 2000; Fernandes, 2015; Rito, 2006; Serras, 2014).

#### **2.2.2.2.6. Clima organizacional e estilo de gestão**

Por fim, em relação ao clima organizacional e ao estilo de gestão, o primeiro elemento resulta da cultura da organização, isto é, da sua finalidade, da estratégia de negócios, dos valores e dos padrões de atuação. A forma como a organização se relaciona com os seus colaboradores e com a envolvente exterior (clientes, fornecedores, entidades oficiais, entre outros) concede-lhe uma identidade própria. Deste modo, o clima organizacional apresenta também impacto na satisfação e motivação profissional (e.g., Camara, 2000; Rito, 2006). No que diz respeito ao estilo de gestão, este está ligado ao clima organizacional, tal como refere Camara (2000, p. 148): “o estilo de gestão é consequência das relações de poder e de controlo que se estabelecem na estrutura organizacional e comporta quatro tipos fundamentais”: estilo paternalista, estilo participativo, estilo autoritário e estilo igualitário.

O estilo paternalista caracteriza-se por ser fortemente hierarquizado, em que a palavra do gestor de topo é inquestionável. Porém, existe uma certa sensibilidade e preocupação pelas pessoas e as suas necessidades, a par dos resultados de negócio. No tecido empresarial português este é o estilo de gestão predominante (e.g., Camara, 2000, 2014; Camara *et al.*, 2010). No estilo participativo existe uma maior atenção para os resultados do negócio e para o envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da organização. Todavia é importante realçar que, para ser eficaz, os

membros da organização têm de possuir grande autodisciplina para que não exista uma alteração na estratégia definida pela organização (e.g., Camara, 2000; Camara *et al.*, 2010). Por outro lado, o estilo autoritário tem enfoque, quase exclusivo, nos resultados e no lucro, e as pessoas são vistas como fatores de produção, descartáveis, que não ocupam um lugar de relevo nos recursos da organização (e.g., Camara, 2000, 2014; Camara *et al.*, 2010). Por último, e de forma sucinta, no estilo igualitário existe pouco distanciamento hierárquico entre colaboradores, sendo a organização constituída por pares, com estatutos semelhantes, podendo a liderança ser rotativa entre os gestores. As sociedades de advogados, de médicos e as organizações de consultadoria são exemplos deste estilo de gestão (e.g., Camara, 2000, 2014; Camara *et al.*, 2010). Os estilos que melhor conseguem preencher o fator motivacional são o participativo e o igualitário (e.g., Camara, 2000).

### **2.2.3. Tipos de sistemas de recompensas**

Existem quatro opções no desenho do sistema de recompensas, que são mutuamente compatíveis: i) recompensas baseadas no cargo ou nas competências; ii) recompensas baseadas no desempenho ou na antiguidade; iii) sistema de recompensas centralizado ou descentralizado; e iv) sistema de recompensas igualitário ou hierárquico (e.g., Camara, 2000; Rito, 2006). De seguida, são analisados os quatro tipos de sistemas de recompensas mencionados.

#### **2.2.3.1. Recompensas baseadas no cargo ou nas competências**

As recompensas são, na generalidade, atribuídas pelas organizações com base no tipo de cargo que o colaborador desempenha fornecendo, deste modo, uma lógica e objetividade globais para a política salarial (e.g., Camara, 2000; Rito, 2006). É de ressaltar que, as recompensas baseadas no cargo só apresentam um bom funcionamento quando: i) os cargos não se alteram e sejam padronizados no mercado; ii) a tecnologia é estável; iii) a rotatividade é baixa; e por fim, quando iv) os colaboradores recebem formação intensiva e desejam ser promovidos ao longo da carreira (e.g., Chiavenato, 2014).

No entanto, também se pode determinar as recompensas de acordo com as competências dos colaboradores. Este tipo de recompensas permite “desenvolver uma



força de trabalho multi-especializada” e premeia os colaboradores “de acordo com as funções que são capazes de executar, independentemente de as terem que exercer habitualmente” (Rego *et al.*, 2015, p. 653). Como exemplo, expõe-se a seguinte situação: “um operário fabril pode ser recompensado por cada nova máquina que aprende a operar, bem como por cada nova função de apoio que seja capaz de executar (e.g., inspeção, manutenção, mentoria aos jovens entrantes)” (Rego *et al.*, 2015, p. 653). Este sistema possui as seguintes vantagens: i) cria uma força de trabalho mais flexível, uma vez que não estratifica cada colaborador pela descrição da função existente; ii) estimula a formação cruzada, impedido o absentismo e o abandono da organização; iii) requer poucos supervisores; e iv) aumenta o controlo do colaborador sobre a sua remuneração, visto que este conhece atempadamente as novas competências que deverá adquirir. Apesar de tudo, este sistema pode aumentar os custos com as remunerações e com a formação sem o respetivo aumento da produtividade; e quando o colaborador atinge o topo da estrutura salarial pode ficar frustrado e abandonar a organização por falta de oportunidades (Bilhim, 2009).

A escolha da recompensa depende do tipo de clima organizacional ou do nível de motivação que cada opção produz. As organizações tendem a associar estes dois tipos de recompensas, todavia privilegiam o critério do cargo ocupado por razões de equidade (e.g., Rito, 2006).

### **2.2.3.2. Recompensas baseadas no desempenho ou na antiguidade**

As recompensas devem ser justas e adequadas a cada colaborador, ou seja, devem ter em consideração as exigências do posto de trabalho (dificuldades, formação necessária, condições de trabalho, entre outras) e o desempenho do colaborador (e.g., Pinto *et al.*, 2014). Assim, as recompensas baseadas no desempenho permitem assegurar o alinhamento entre os objetivos organizacionais e a atribuição individual de recompensas. Contudo, é difícil especificar o tipo de desempenho desejado e a avaliação do cumprimento desse objetivo, logo a implementação deste tipo de estrutura nem sempre é exequível. Se o referido sistema for bem desenhado pode ser uma importante ferramenta para atrair, reter e motivar os colaboradores. Por outro lado, se for mal desenvolvido ou implementado pode originar grandes prejuízos para a organização (e.g., Camara, 2000).

Em contrapartida, as recompensas com base na antiguidade traduzem-se na longa permanência dos colaboradores na organização, premiando a lealdade demonstrada.

Este modelo encontra-se em desuso pois conduz a distorções na forma de remunerar e não tem em conta a contribuição do colaborador para os resultados da organização (e.g., Camara, 2000; D. Martins & Silva, 2017; Rito, 2006; Soares, 2016; Sousa *et al.*, 2006).

### **2.2.3.3. Sistema de recompensas centralizado ou descentralizado**

A respeito das recompensas centralizadas ou descentralizadas, a diferença entre ambas diz respeito ao nível hierárquico no qual as decisões devem ser tomadas.

No sistema centralizado, os gestores propõem superiormente a afixação ou revisão das recompensas, garantindo deste modo a equidade e homogeneidade das alterações propostas e um melhor clima organizacional. No entanto, apresenta uma certa rigidez e burocracia ao sistema e reduz a possibilidade de atribuir, a título pontual e quando se justifique, uma recompensa diferenciada a um colaborador (e.g., Camara, 2000; Rito, 2006). Segundo Chiavenato (2014, p. 247), “a centralização é apropriada quando a organização considera prudente atribuir a responsabilidade a especialistas pelos registros e controles, pesquisas salariais e administração de benefícios para enfrentar desafios legais e trabalhistas”.

Por sua vez, no sistema descentralizado é estabelecido um conjunto de instrumentos e regras básicas para a sua aplicação, dando autonomia aos gestores de linha para atribuírem recompensas, tendo sempre em consideração a situação e as características da organização. Porém, pode gerar práticas diferenciadas nos diferentes setores, levando à criação de alguma injustiça e discriminação (e.g., Camara, 2000; Rito, 2006).

Camara (2000, p. 102), considera que a “escolha que a empresa vier a fazer está estreitamente ligada à natureza do seu negócio e à vantagem de conceder maior grau de autonomia às unidades de negócio locais”.

### **2.2.3.4. Sistema de recompensas igualitário ou hierárquico**

Por fim, no sistema de recompensas igualitário, todos os colaboradores estão integrados no mesmo sistema e os planos de participação nos resultados fixam a mesma percentagem para todos, do topo até à base da organização. Daí resulta uma maior união entre os colaboradores e a própria organização (e.g., Camara, 2000; Rito, 2006). Este tipo de sistema é mais adequado para organizações com elevada tecnologia ou cuja

atividade se baseia principalmente em conhecimento técnico, uma vez que existe maior flexibilidade organizacional, havendo lugar para a criatividade e autonomia de trabalho (Chiavenato, 2014).

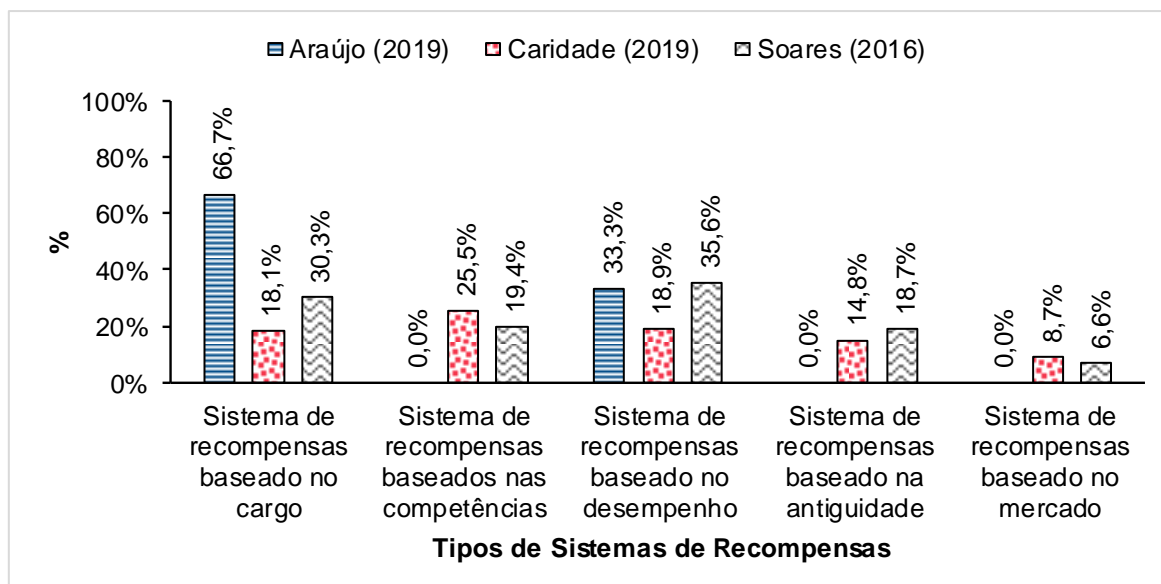
Já o sistema de recompensas hierárquico está relacionado com a posição hierárquica que o colaborador ocupa na estrutura organizacional, criando um clima de diferenciação de estatutos e de níveis de poder. Assim, este sistema fomenta sentimentos de injustiça, o que prejudica o comportamento dos colaboradores em relação aos objetivos da organização (e.g., Camara, 2000; Rito, 2006).

Para além das quatro opções no desenho do sistema de recompensas, mencionadas anteriormente, há autores que defendem que também podem ser utilizadas recompensas baseadas no mercado. Os sistemas de recompensas baseados no mercado são usados essencialmente quando uma organização pretende recrutar colaboradores qualificados e, para isso, tem necessidade de praticar remunerações iguais ou superiores às praticadas no mercado empresarial. Todavia, este sistema pode gerar sentimentos de injustiça e de iniquidade interna; neste sentido, não é isento de algumas críticas (e.g., Cunha *et al.*, 2016; Sousa *et al.*, 2006).

A cultura desempenha um papel importante na preferência das recompensas. Conceder recompensas sem perceção do contexto local pode ser prejudicial para os resultados que se pretendem atingir. Contudo, é fundamental referir que a cultura é apenas uma das diversas variáveis que influenciam a preferência das recompensas. As características dos colaboradores e o tipo de indústria são exemplo de outras variáveis que se devem ter em consideração, aquando da atribuição das recompensas (e.g., Chiang & Birtch, 2005, 2006, 2007).

Em Portugal, encontrou-se evidência empírica de que, as organizações inquiridas recompensam os seus colaboradores, preferencialmente, de acordo com o cargo ocupado e com o seu nível de desempenho (Araújo, 2019; Caridade, 2019; Soares, 2016). Relativamente ao sistema de recompensas baseado na antiguidade e no mercado, a maioria das organizações das amostras dos estudos de Araújo (2019), Caridade (2019) e Soares (2016) desvalorizou estes tipos de sistemas de recompensas, concluindo desta forma que as recompensas com base na antiguidade e no mercado estavam em desuso (Figura 3).

**Figura 3 - Tipos de Sistemas de Recompensas mais Utilizados**



Nota. Elaboração própria com base nos resultados dos estudos desenvolvidos por Araújo, R. R. (2019). *Ética na gestão das remunerações e benefícios* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10400.5/19293>; Caridade, A. F. G. (2019). *A influência do sistema de recompensas na motivação e satisfação no trabalho: O caso do setor tecnológico* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave]. <http://hdl.handle.net/11110/1832>; e Soares, C. S. da R. (2016). *Tendências de recompensas em empresas portuguesas* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/7948>.

Em Espanha, num estudo com 52 grandes organizações chegou-se à conclusão de que, 90% das organizações inquiridas, em 2002, atribuía as recompensas com base no desempenho, no entanto com algumas especificidades. Para determinar os aumentos salariais, cerca de 70% das organizações recorria à avaliação de objetivos, 37% utilizava apenas a avaliação de desempenho e aproximadamente 22% das organizações da amostra considerava que a avaliação de desempenho era tão relevante como a antiguidade. Concluiu-se ainda que 60% das organizações concedia incentivos a longo prazo (Inchausti, 2009).

No Japão, devido ao aumento da competitividade e desaceleração económica, as subsidiárias entrevistadas tentavam, já em 2008, conceder recompensas com base no desempenho. Porém, nas subsidiárias mais antigas, essas recompensas enfrentavam uma resistência significativa devido às dificuldades de alterar os sistemas existentes e aos colaboradores considerarem as recompensas baseadas no desempenho incongruentes com as práticas de negócio predominando, assim, as recompensas baseadas na antiguidade (Peltokorpi, 2011).

Depois de se perceber o conceito, os objetivos, os componentes e os tipos de um sistema de recompensas, existe um outro tópico a destacar: os pressupostos de um sistema de recompensas eficaz.

#### **2.2.4. Pressupostos de um sistema de recompensas eficaz**

É fundamental que o sistema de recompensas cumpra os seguintes pressupostos: i) que seja congruente com os objetivos estratégicos da organização; e ainda que ii) seja considerado, por todos, como justo, objetivo e equitativo (e.g., Camara, 2000).

Relativamente ao primeiro pressuposto é importante referir que, para orientar e direcionar diariamente a atuação dos colaboradores, no sentido de contribuírem para a concretização dos objetivos da organização, é fundamental existir convergência entre objetivos e recompensas. Para além disso, os referidos objetivos devem ser quantificáveis, exigentes, alcançáveis e não devem ser extensos, desta forma os colaboradores focalizam-se no essencial para o sucesso do seu desempenho. Neste sentido, o sistema de recompensas deve ser flexível, ajustando-se sempre às diferentes necessidades do negócio e alinhando-se com a estratégia da organização (e.g., Camara, 2000; Heneman *et al.*, 2001).

Quanto ao segundo pressuposto, a transparência do sistema estabelecido pela organização é considerada uma pré-condição para que o mesmo reflita uma imagem de equidade nos seus colaboradores, pois não é suficiente que o sistema de recompensas utilize as melhores ferramentas e trate com objetividade e conformidade todos os colaboradores, quando este é mantido em sigilo (e.g., Camara, 2000).

Um sistema que consiga conciliar estes dois pressupostos assume-se como um instrumento de extrema importância, pois alinha as recompensas e os objetivos estratégicos organizacionais, estimulando o aumento do nível de compromisso dos colaboradores com os resultados criados. Além do mais, não é aceitável que os colaboradores procurem atingir os seus objetivos de forma não ética ou com grandes conflitos. Por essa razão as organizações procuram desenvolver o espírito de equipa, a solidariedade e a interdependência dos membros, definindo objetivos em grupo (e.g., Arokiasamy *et al.*, 2013; Rito, 2006).

Todavia, é fundamental realçar que um sistema de recompensas não existe isoladamente na organização; é necessário articulá-lo com os restantes sistemas de gestão estratégica

para produzir os resultados esperados (e.g., Camara, 2000) e as organizações precisam criar recompensas inovadoras para impulsionar e manter o desempenho da organização acima da média do setor (e.g., Heneman *et al.*, 2001).

## **2.2.5. Evidência empírica**

### **2.2.5.1. Relação entre recompensas, retenção, comprometimento e rotatividade**

A literatura revela que as recompensas extrínsecas e intrínsecas são fatores importantes para a retenção de colaboradores (e.g., Alhmoud & Rjoub, 2019; Ni, 2020; Ntanos *et al.*, 2020; Terera & Ngirande, 2014) e para o comprometimento organizacional (e.g., Andrade, 2015; Ghosh *et al.*, 2016; Peluso *et al.*, 2017; Taba, 2018; Williamson *et al.*, 2009). Por outro lado, segundo alguns autores, apenas as recompensas intrínsecas têm efeito positivo no comprometimento afetivo, normativo e sustentável (e.g., Prastiwi *et al.*, 2019). Além disso, o comprometimento organizacional tem associação direta e significativa com a satisfação no trabalho (e.g., Taba, 2018).

Os dois tipos de recompensas têm efeito indireto e negativo na rotatividade voluntária, sendo que as recompensas intrínsecas têm um maior impacto na intenção de saída (e.g., Froese *et al.*, 2019; Mosquera *et al.*, 2020; D. F. R. de Oliveira, 2018).

Apresenta-se de seguida (Tabela 4 e Tabela 5) a percepção de 149 colaboradores portugueses do setor tecnológico (Caridade, 2019) e a percepção de 144 organizações portuguesas de diferentes setores (Soares, 2016), sobre a relação entre as recompensas e a retenção. Os colaboradores inquiridos referem que, na sua opinião, o salário fixo e seus componentes são as recompensas extrínsecas mais importantes para aumentar a retenção, enquanto as organizações inquiridas acreditam que são os benefícios (tal como se pode ver nos valores destacados a negrito na Tabela 4).

**Tabela 4 - Relação entre as Recompensas Extrínsecas e a Retenção**

Recompensa Extrínseca	Caridade (2019)	Soares (2016)
Salário fixo e seus componentes	<b>64,4%</b>	44,4%
Incentivos	23,5%	46,5%
Benefícios	58,4%	<b>68,1%</b>

*Nota.* Elaboração própria com base nos resultados dos estudos desenvolvidos por Caridade, A. F. G. (2019).

*A influência do sistema de recompensas na motivação e satisfação no trabalho: O caso do setor tecnológico* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave]. <http://hdl.handle.net/11110/1832>; e Soares, C. S. da R. (2016). *Tendências de recompensas em empresas portuguesas* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/7948>.

Além do salário fixo e dos benefícios, os prémios de desempenho monetários, a progressão na carreira, o equilíbrio da vida pessoal/profissional e o bom ambiente de trabalho são, também, recompensas determinantes para a retenção dos colaboradores (tal como se pode ver nos valores destacados a negrito na Tabela 5).

**Tabela 5 - Relação entre as Recompensas e a Retenção**

Recompensa	Caridade (2019)	Soares (2016)
Trabalho criativo e autónomo	52,3%	35,0%
Salário fixo acima do valor de mercado	47,7%	42,0%
Prémios de desempenho monetários	48,3%	<b>76,0%</b>
Boas condições de trabalho	59,7%	55,0%
Progressão na carreira	<b>75,2%</b>	65,0%
Equilíbrio da vida pessoal/profissional	<b>75,2%</b>	51,0%
<i>Feedback</i> contínuo	37,6%	56,0%
Disponibilização de ferramentas de trabalho eficientes	36,2%	-
Desenvolvimento individual de competências	54,4%	51,0%
Horários flexíveis	73,8%	47,0%
Possibilidade de escolher colegas	-	1,0%
Reconhecimento público	-	1,0%
Bom ambiente de trabalho	-	<b>75,0%</b>

*Nota.* Elaboração própria com base nos resultados dos estudos desenvolvidos por Caridade, A. F. G. (2019).

*A influência do sistema de recompensas na motivação e satisfação no trabalho: O caso do setor tecnológico* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave]. <http://hdl.handle.net/11110/1832>; e Soares, C. S. da R. (2016). *Tendências de recompensas em empresas portuguesas* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/7948>.

Ainda com o objetivo de determinar a percepção dos colaboradores em relação às recompensas mais importantes para os reter e motivar, foi, também, realizado um estudo com 583 e 121 colaboradores de Hong Kong e da China, respetivamente. Os resultados evidenciaram que o salário-base, o pagamento por mérito, o bónus de fim de ano, as férias, o empréstimo hipotecário e a participação nos lucros eram as recompensas que mais influenciavam a retenção e a motivação dos colaboradores de Hong Kong. Por outro lado, as recompensas fundamentais para os colaboradores da China eram o salário-base, o pagamento por mérito, o bónus de fim de ano, a disponibilidade de alojamento, o subsídio em dinheiro, o subsídio de horas extra e o bónus individual (Chiu *et al.*, 2002).

#### **2.2.5.2. Relação entre recompensas e satisfação no trabalho**

A revisão da literatura permitiu constatar que a evidência empírica não tem sido totalmente consensual quanto à relação entre recompensas e satisfação no trabalho, ou seja, há estudos que indicam que as recompensas estão positivamente e significativamente associadas à satisfação no trabalho (*e.g.*, Arokiasamy *et al.*, 2013; Bouça-Nova, 2013; Bustamam *et al.*, 2014; Froese *et al.*, 2019; Gomes, 2012; Machado, 2017; Mosquera *et al.*, 2020; D. F. R. de Oliveira, 2018; M. I. T. Oliveira, 2018; Peluso *et al.*, 2017; Rato, 2019; F. C. M. da Silva, 2018; Taba, 2018). Contudo, para alguns colaboradores, as recompensas extrínsecas têm um maior impacto na satisfação no trabalho (*e.g.*, Bustamam *et al.*, 2014; Mosquera *et al.*, 2020; D. F. R. de Oliveira, 2018), enquanto para outros, são as recompensas intrínsecas que têm uma maior influência (*e.g.*, M. I. T. Oliveira, 2018). Outros autores referem que a relação é insignificante e por essa razão as recompensas não determinam a satisfação no trabalho dos colaboradores (*e.g.*, Terera & Ngirande, 2014). Por sua vez, há quem defenda que a relação entre recompensas e satisfação no trabalho não é linear e diminui com o aumento das recompensas (*e.g.*, Khalid & Oaib, 2019).

Salienta-se que a satisfação dos colaboradores em relação às recompensas depende, principalmente, da percepção de justiça dos critérios usados para a atribuição das recompensas e do suporte e *feedback* dado pela organização na concretização dos objetivos (*e.g.*, Brata & Juliana, 2014; Cabanas, 2019; Serras, 2014).

Com a finalidade de avaliar a satisfação dos colaboradores com as recompensas extrínsecas e intrínsecas, os participantes de diferentes estudos mostraram-se satisfeitos com as recompensas que lhes são atribuídas, o que é surpreendente face à elevada taxa



de rotatividade dos setores em questão – setor da hotelaria e setor imobiliário (Andrade, 2015; D. F. R. de Oliveira, 2018). Por outro lado, há estudos em que os resultados revelaram níveis médios de satisfação tendencialmente mais elevados nas recompensas intrínsecas do que nas extrínsecas (e.g., M. I. T. Oliveira, 2018). Além disso, foram avaliadas as variáveis idade, género, antiguidade na organização e habilitações literárias e conclui-se que: i) a satisfação com as recompensas intrínsecas é mais importante para as mulheres e para inquiridos mais jovens; ii) a satisfação com as recompensas extrínsecas têm a mesma importância para homens e mulheres, mas é mais importante para inquiridos mais velhos; iii) a antiguidade na organização não influencia a satisfação dos colaboradores inquiridos com o sistema de recompensas que beneficiam; e iv) a maior satisfação com o sistema de recompensas é encontrada entre os colaboradores inquiridos com habilitações de nível superior (e.g., Bouça-Nova, 2013; Mosquera *et al.*, 2020). Analisa-se, de seguida, a relação entre recompensas e motivação no trabalho.

#### **2.2.5.3. Relação entre recompensas e motivação no trabalho**

Tal como se pode ver na Tabela 6, a literatura científica é rica em estudos sobre o impacto das recompensas na motivação no trabalho. Os resultados de diversos estudos, mostram que as recompensas têm um impacto positivo e significativo na motivação, isto é, quanto maior for o nível de implementação do sistema de recompensas, maior é o nível de motivação dos colaboradores (e.g., Arokiasamy *et al.*, 2013; Ataíde, 2015; Barbosa, 2013; Cabanas, 2019; Cardoso, 2018; Fernandes, 2015; Güngör, 2011; M. S. de J. P. Martins, 2016; Moçambique, 2017; Mostafaeipour *et al.*, 2015; Novianty & Evita, 2018; M. I. T. Oliveira, 2018; Rahim & Daud, 2013; S. H. G. Reis, 2009; S. C. B. F. Silva, 2016). No entanto, deve entender-se que nem todas as recompensas são igualmente eficazes para motivar todos os colaboradores. Para alguns, as recompensas intrínsecas são mais importantes (e.g., Ataíde, 2015; Barbosa, 2013; M. I. T. Oliveira, 2018); para outros, as recompensas extrínsecas podem ser vitais (e.g., Novianty & Evita, 2018; Rahim & Daud, 2013; S. H. G. Reis, 2009).

**Tabela 6 - Estudos sobre Recompensas e Motivação**

Autor	Amostra	Principal Conclusão
S. H. G. Reis (2009)	18 colaboradores da organização Transcor SV, S.A.	Os colaboradores do escritório e os controladores, da organização em análise, atribuíram um impacto positivo às recompensas na motivação e obtenção de melhorias de desempenho. Qualquer quantia monetária utilizada para recompensar o bom desempenho é significativa para causar a motivação para melhores desempenhos.
Güngör (2011)	116 colaboradores bancários de 12 bancos em Istambul, Turquia	Os sistema de recompensas estão significativamente e positivamente relacionados ao desempenho e à motivação do colaborador. Além disso, a motivação está, também, relacionada significativa e positivamente ao desempenho do colaborador.
Arokiasamy <i>et al.</i> (2013)	75 professores de 3 faculdades privadas em Penang, Malásia	Existe uma relação significativa e positiva entre remuneração, motivação, promoção e satisfação no trabalho entre os docentes das faculdades da amostra.
Barbosa (2013)	138 comerciais que atuam em Portugal	Todos os tipos de recompensas encontram-se positivamente relacionados com a motivação intrínseca dos colaboradores. Todavia, os diferentes tipos de recompensas têm uma importância diferente, sendo a relação com a motivação intrínseca mais forte quando se trata das recompensas intrínsecas do que com as recompensas extrínsecas.
Rahim & Daud (2013)	86 administradores da Universidade Sultan Zainal Abidin, Terengganu, Malásia	As recompensas (extrínsecas e intrínsecas) têm um impacto positivo e significativo na motivação; porém, os resultados indicam que as recompensas extrínsecas têm um maior efeito.
Ataíde (2015)	125 indivíduos residentes e empregados na Região Autónoma dos Açores	A motivação está significativamente correlacionada com a atribuição de recompensas e com a percepção de justiça por parte dos colaboradores. As recompensas extrínsecas têm uma grande importância, contudo as recompensas intrínsecas assumem um maior grau de importância.
Fernandes (2015)	6 organizações de diferentes setores de atividade, dimensões distintas e localizadas em diferentes áreas geográficas	O sistema de recompensas contribui para a motivação dos colaboradores e como forma de atrair, reter e motivar os colaboradores. Todas as organizações concordam que deve existir alinhamento entre o sistema de recompensas e a estratégia organizacional, seja através de um plano de objetivos anual, da avaliação de desempenho, da atribuição de um prémio no final do ano, da formação ou remunerando acima da média.
Mostafaeipour <i>et al.</i> (2015)	345 colaboradores de 8 universidades do Irão	Existe uma relação positiva e significativa entre sistemas de recompensas, fatores de motivação e produtividade dos recursos humanos. Os fatores mais importantes para aumentar a motivação dos colaboradores são: a avaliação do desempenho, o <i>feedback</i> contínuo e a progressão na carreira.

Autor	Amostra	Principal Conclusão
M. S. de J. P. Martins (2016)	412 colaboradores civis da Força Aérea	As recompensas não financeiras, como prática de gestão de recursos humanos, têm influência na motivação dos colaboradores civis da Força Aérea, na medida em que estas variáveis se encontram positivamente e significativamente correlacionadas e as recompensas não financeiras explicam 67,6% da variância da motivação.
S. C. B. F. Silva (2016)	222 militares e 38 ex-militares da Força Aérea	Existe uma relação positiva entre a motivação e as recompensas não financeiras. Os resultados indicam que na amostra a motivação intrínseca é superior à motivação extrínseca, e as recompensas mais valorizadas são as recompensas financeiras e as recompensas não financeiras intrínsecas.
Moçambique (2017)	27 colaboradores do Instituto Superior de Línguas e Administração de Gaia	As estratégias do sistema de recompensas da organização em estudo são definidas conforme o tempo de serviço na instituição e o reconhecimento por parte da direção. O sistema de remunerações da organização assenta nas funções, como forma de definição da sua componente fixa. Os colaboradores da instituição encontram-se motivados com o sistema de recompensas, mas apenas intrinsecamente.
Cardoso (2018)	15 colaboradores da Cooperativa Celeiro da Terra	A remuneração está relacionada com a motivação, assim como o ambiente laboral, e as tarefas diárias. Para além disso, aquando questionados sobre a possibilidade de receberem incentivos individuais pela concretização de objetivos, a grande maioria afirmou que ficaria muito mais motivada.
M. I. T. Oliveira (2018)	107 colaboradores de 4 organizações do setor privado português	Verificou-se uma correlação positiva e altamente significativa entre a motivação e a satisfação com os vários tipos de recompensas, indicando que a motivação é positiva e significativamente afetada pelas recompensas financeiras e não financeiras. No entanto, verificou-se um maior grau de motivação em relação aos fatores intrínsecos, face aos fatores extrínsecos.
Novianty & Evita (2018)	43 colaboradores de organizações distribuidoras em Bandung, Indonésia	Os incentivos financeiros têm um efeito positivo na motivação dos colaboradores. Oferecer incentivos financeiros é a base para que os colaboradores possam melhorar o desempenho no trabalho, aumentar a motivação para atingir metas e aumentar o nível de bem-estar.
Cabanas (2019)	184 consultores de recursos humanos que exercem funções no Porto	A remuneração pelo desempenho individual tem um efeito positivo na motivação intrínseca e é explicado, parcialmente, através da satisfação das recompensas variáveis e da satisfação das necessidades básicas. A satisfação com as recompensas pelo desempenho individual, dependerão em grande medida da justeza dos critérios usados para a atribuição das recompensas e também do suporte e <i>feedback</i> dado pela organização na concretização dos objetivos.

Nota. Elaboração própria.

Destaca-se que a motivação está, também, significativamente correlacionada com a percepção de justiça das recompensas por parte dos colaboradores (e.g., Ataíde, 2015). A justiça permite que os colaboradores mantenham respeito, confiança e lealdade por uma organização obtendo, desta forma, uma vantagem competitiva (e.g., Cropanzano *et al.*, 2007). A motivação e percepção de justiça foram os principais dilemas encontrados pelos profissionais de recursos humanos na gestão das recompensas (e.g., Araújo, 2019). Portanto, para melhorar a motivação e lealdade dos colaboradores, as organizações devem tomar a iniciativa de redesenhar as suas práticas de recompensas, dando a devida importância às percepções de justiça das recompensas (e.g., Brata & Juliana, 2014; Hareendrakumar *et al.*, 2020).

Em Portugal, com o objetivo de estudar a relação entre a motivação dos colaboradores e o sistema de recompensas de que beneficiam nas organizações onde trabalham, fazendo a comparação entre o setor público e o privado, concluiu-se que os colaboradores inquiridos do setor privado estavam mais motivados pelo sistema de recompensas do que os colaboradores inquiridos do setor público. Este facto pode ser explicado pelo contexto económico português que originou alterações relevantes no setor público: maior insegurança, progressão da carreira congelada, redução do número de férias, aumento da comparticipação para a assistência na doença aos serviços do Estado, entre outras (Repinaldo, 2015).

Para além da relação entre recompensas e motivação no trabalho, é importante refletir sobre a relação entre a motivação no trabalho e o desempenho dos colaboradores. Estudos confirmam que existe uma relação positiva entre motivação no trabalho e desempenho dos colaboradores (e.g., Chien *et al.*, 2020; Güngör, 2011). Por outro lado, outros autores defendem que apenas a motivação intrínseca está positivamente associada ao desempenho no trabalho (e.g., Kuvaas *et al.*, 2017).

A motivação intrínseca refere-se à força interior que se mantém mesmo perante adversidades, isto é, são comportamentos que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho suscita no colaborador, envolvendo, geralmente responsabilidade e autonomia (e.g., Armstrong, 2007; Cunha *et al.*, 2016; Ryan & Deci, 2000; Torrington *et al.*, 2008). Por outro lado, a motivação extrínseca é aquela que move o colaborador apenas para atingir um determinado resultado, como por exemplo aumento de salário, reconhecimento, promoção, evitar punição e retenção de pagamento (e.g., Armstrong, 2007; Ryan & Deci, 2000). As motivações intrínsecas e extrínsecas estão associadas

positivamente e negativamente, respetivamente, à satisfação no trabalho (e.g., Stringer *et al.*, 2011).

Efetuada a revisão da literatura sobre os sistemas de recompensas apresenta-se na secção seguinte a metodologia utilizada nesta investigação, explicando concretamente as hipóteses de investigação, a amostra do estudo, o instrumento de recolha de dados e o procedimento de recolha e tratamento de dados.

### 3. METODOLOGIA

Apresenta-se, nesta secção, a metodologia que foi utilizada para concretizar este estudo. A metodologia é um processo racional para se chegar ao conhecimento, ou seja, é o modo como se organiza um trabalho em função dos objetivos que se pretendem atingir, onde a ordem de assuntos tem uma sequência lógica (e.g., Ramos & Naranjo, 2014; F. L. dos Reis, 2010).

No que respeita ao tipo de investigação, caracteriza-se por ser uma investigação i) aplicada, uma vez que se utilizaram técnicas, procedimentos e métodos existentes para testar deduções feitas acerca das recompensas; ii) descritiva, pois o objetivo passa por dar informação acerca de determinadas práticas (implementação de sistemas de recompensas); e iii) quantitativa, já que todos os dados recolhidos podem ser quantificáveis, ou seja, traduzidos em números, opiniões e informações para os classificar e analisar; além disso, a investigação tem como finalidade contribuir para o desenvolvimento e validação dos conhecimentos (e.g., Hill & Hill, 2009; Ramos & Naranjo, 2014; F. L. dos Reis, 2010; Vilelas, 2009).

Com base na revisão da literatura efetuada e de modo a responder ao objetivo definido, foram formuladas as seguintes questões de investigação<sup>4</sup>:

Questão 1 - Qual é o principal objetivo para as organizações inquiridas implementarem um sistema de recompensas?

Questão 2 - Quais são os incentivos mais utilizados pelas organizações inquiridas?

Questão 3 - Quais são os benefícios mais utilizados pelas organizações inquiridas?

Questão 4 - Quais são os símbolos de estatuto mais utilizados pelas organizações inquiridas?

Questão 5 - Quais são os mecanismos de reconhecimento mais utilizados pelas organizações inquiridas?

Questão 6 - Qual é o tipo de sistema de recompensas mais utilizado pelas organizações inquiridas?

Questão 7 - Qual é a perceção das organizações inquiridas sobre a relação entre as recompensas e a retenção dos colaboradores?

---

<sup>4</sup> A amostra incidiu sobre as PME Excelência 2020, adiante referidas como organizações inquiridas.

Questão 8 - Qual é a percepção das organizações inquiridas sobre a relação entre as recompensas e a satisfação no trabalho?

Questão 9 - Qual é a percepção das organizações inquiridas sobre a relação entre as recompensas e a motivação no trabalho?

### **3.1. Hipóteses de investigação**

As hipóteses têm um papel fundamental no trabalho de pesquisa científico, uma vez que são estas que permitem testar se a solução idealizada pode ser a resposta ao problema inicialmente definido (*e.g.*, E. R. de Oliveira & Ferreira, 2014; Ramos & Naranjo, 2014; F. L. dos Reis, 2010). Deste modo, após a realização da revisão da literatura sobre o tema e com base nos principais estudos empíricos, cujos resultados foram apresentados, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação<sup>5</sup>:

Hipótese 1 – A maioria das organizações inquiridas implementa um sistema de recompensas com o objetivo de motivar os colaboradores.

Hipótese 2a - Os incentivos individuais são os incentivos mais utilizados pelas organizações inquiridas.

Hipótese 2b - Os incentivos mistos são os incentivos mais utilizados pelas organizações inquiridas.

Hipótese 3 - O seguro de saúde é o benefício mais utilizado pelas organizações inquiridas.

Hipótese 4 – A maioria das organizações inquiridas não utiliza símbolos de estatuto.

Hipótese 5 - Os prémios de desempenho são os mecanismos de reconhecimento mais utilizados pelas organizações inquiridas.

Hipótese 6a - O sistema de recompensas baseado no desempenho é o sistema mais utilizado pelas organizações inquiridas.

Hipótese 6b - O sistema de recompensas baseado no cargo é o sistema mais utilizado pelas organizações inquiridas.

---

<sup>5</sup> A amostra incidu sobre as PME Excelência 2020, adiante referidas como organizações inquiridas.

Hipótese 7 - A maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas estão positivamente associadas à retenção dos colaboradores.

Hipótese 8 - A maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas extrínsecas são as que têm maior impacto na retenção dos colaboradores.

Hipótese 9 - A maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas estão positivamente associadas à satisfação dos colaboradores.

Hipótese 10 - A maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas extrínsecas são as que têm maior impacto na satisfação dos colaboradores.

Hipótese 11 - A maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas estão positivamente associadas à motivação dos colaboradores.

Hipótese 12a - A maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas extrínsecas são as que têm maior impacto na motivação dos colaboradores.

Hipótese 12b - A maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas intrínsecas são as que têm maior impacto na motivação dos colaboradores.

No sentido de alcançar o objetivo proposto e de verificar a validade das hipóteses de investigação, apresenta-se, de seguida, a definição e caracterização da amostra do estudo, a identificação e construção do instrumento de recolha de dados e, posteriormente, os procedimentos de recolha e tratamentos de dados.

### **3.2. Definição e caracterização da amostra**

Relativamente a uma população-alvo, esta pode ser definida como a totalidade dos indivíduos/entidades/documentos que possuem as mesmas características ou partilham características comuns, definidas por um conjunto de critérios, a quem se pretende generalizar os resultados. Ou seja, todos os casos sobre os quais o investigador pretende retirar conclusões (*e.g.*, Barañano, 2008; Coutinho, 2020; Ferreira & Sarmiento, 2017; Hill & Hill, 2009; Magalhães *et al.*, 2017; Ramos & Naranjo, 2014; F. L. dos Reis, 2010; Vilelas, 2009). Este estudo pretende caracterizar os sistemas de recompensas existentes nas organizações portuguesas, e como tal a população-alvo definida para este estudo empírico é, naturalmente, todas as organizações portuguesas. Segundo o Instituto Nacional de Estatística havia, em 2019, 1 318 330 organizações em Portugal.



Contudo, não é possível estudar todas as organizações portuguesas pelo que só se considera uma amostra representativa da população-alvo. Entende-se por representativa uma amostra cujas características se assemelham, o mais possível, às da população-alvo (e.g., Coutinho, 2020; Ferreira & Sarmiento, 2017; Hill & Hill, 2009; Magalhães *et al.*, 2017; Ramos & Naranjo, 2014; Vilelas, 2009). A amostragem e, em particular, os processos de amostragem aplicam-se em várias áreas do conhecimento e constituem, frequentemente, a única forma de obter informações sobre uma determinada realidade que importa conhecer. O método de amostragem escolhido foi a amostragem não aleatória e intencional, onde a probabilidade de um elemento da população pertencer à amostra não é igual à dos restantes (e.g., Coutinho, 2020).

A amostra incidu sobre as 2 865 organizações distinguidas com o estatuto PME Excelência 2020<sup>6</sup>, atribuído pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) e pelo Turismo de Portugal (no caso das organizações do Turismo), em parceria com um conjunto de bancos parceiros e as Sociedades de Garantia Mútua. Esta escolha deveu-se ao facto de as PME terem um valor crucial para a economia portuguesa, pois a maioria do tecido empresarial português é composto por este tipo de organizações<sup>7</sup>; e pelo facto de as evidências sugerirem que as organizações com alto desempenho estão mais preparadas para usar um sistema de recompensas (Melo & Machado, 2015).

O estatuto PME Excelência foi criado pelo IAPMEI (2021a, para. 2) “com o objetivo de reconhecer as PME nacionais que se evidenciam pela qualidade dos seus desempenhos económico-financeiros e se mostram capazes de atingir altos padrões competitivos”. Este selo de reputação “permite às empresas relacionarem-se com a sua envolvente – fornecedores, clientes, sistema financeiro e autoridades nacionais e regionais – numa base de confiança facilitadora do desenvolvimento dos seus negócios” (IAPMEI, 2021c, para. 7).

As PME Excelência 2020 foram selecionadas com base no universo das PME Líder 2020, à data de 15 de outubro de 2020, cumprindo, cumulativamente, os critérios descritos na Tabela 7 (IAPMEI, 2021b).

---

<sup>6</sup> A lista das PME Excelência 2020 pode ser consultada em: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider/PME-Excelencia.aspx>.

<sup>7</sup> Segundo a Pordata havia, em 2019, 1 333 649 PME em Portugal (<https://www.pordata.pt/Portugal/Empresas+total+e+por+dimens%c3%a3o-2857-246182>).

**Tabela 7 - Critérios de Seleção PME Excelência 2020**

Critério de Seleção
Autonomia Financeira (Capitais Próprios/Ativo) $\geq 37,5\%$
Rendibilidade Líquida do Capital Próprio (Resultado Líquido/Capital Próprio) $\geq 12,5\%$
Dívida Financeira Líquida/Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização $\leq 2,5$
Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização/Ativo $\geq 10,0\%$
Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização/Volume de Negócios $\geq 7,5\%$
Crescimento do Volume de Negócios (de 2018 para 2019) $\geq 0$
Notação de risco atribuída pelas Sociedades de Garantia Mútua $\leq 5$

*Nota.* Retirado do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider.aspx>)  
Copyright IAPMEI © 2020.

Por sua vez, para aceder ao estatuto PME Líder 2020, as organizações tiveram de reunir as condições descritas na Tabela 8.

**Tabela 8 - Critérios de Seleção PME Líder 2020**

Critério de Seleção
Ter estatuto de PME, comprovado pela obtenção da Certificação PME;
Apresentar pelo menos três exercícios de atividade completos e contas encerradas relativas ao último exercício económico e fiscal completo;
Ter notação de risco atribuída pelas Sociedades de Garantia Mútua;
Desenvolver uma atividade económica enquadrada na Lista de Setores de Atividade elegíveis;
Possuir situação regularizada perante a Autoridade Tributária, a Segurança Social, o IAPMEI e o Turismo de Portugal, bem como junto de outras atividades públicas com responsabilidade na gestão de fundos públicos;
Ter a situação regularizada ao nível do licenciamento da atividade, incluindo, no caso do Turismo, o preenchimento dos requisitos específicos aplicáveis a este setor;
Não se encontrar em situação de reestruturação financeira e/ou de insolvência;
Não ter sido alvo de condenação através de processo-crime ou contraordenacional por violação da legislação do trabalho, designadamente através de atos que envolvam discriminação no trabalho e no acesso ao emprego, nos últimos 3 anos;
Não ter sido alvo de punição nos últimos três anos pela prática de quaisquer contraordenações ambientais e do ordenamento do território;
Resultado Líquido (2019) $> 0$
Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização nos 2 anos em análise (2018 e 2019) $> 0$
Autonomia Financeira (Capitais Próprios/Ativo) (2019) $\geq 30,0\%$
Rendibilidade Líquida do Capital Próprio (Resultado Líquido/Capital Próprio) (2019) $\geq 2,0\%$

---

#### Critério de Seleção

---

Dívida Financeira Líquida/Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (2019)  $\leq 4,50$

Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização/Ativo (2019)  $\geq 2,0\%$

Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização/Volume de Negócios (2019)  $\geq 2,0\%$

Volume de Negócios (2019)  $\geq 1\ 000\ 000,00\text{€}$  ou  $\geq 500\ 000,00\text{€}$  (setor do Turismo)

Número de Trabalhadores da empresa autónoma (2019)  $\geq 8,0$  unidades trabalho-ano

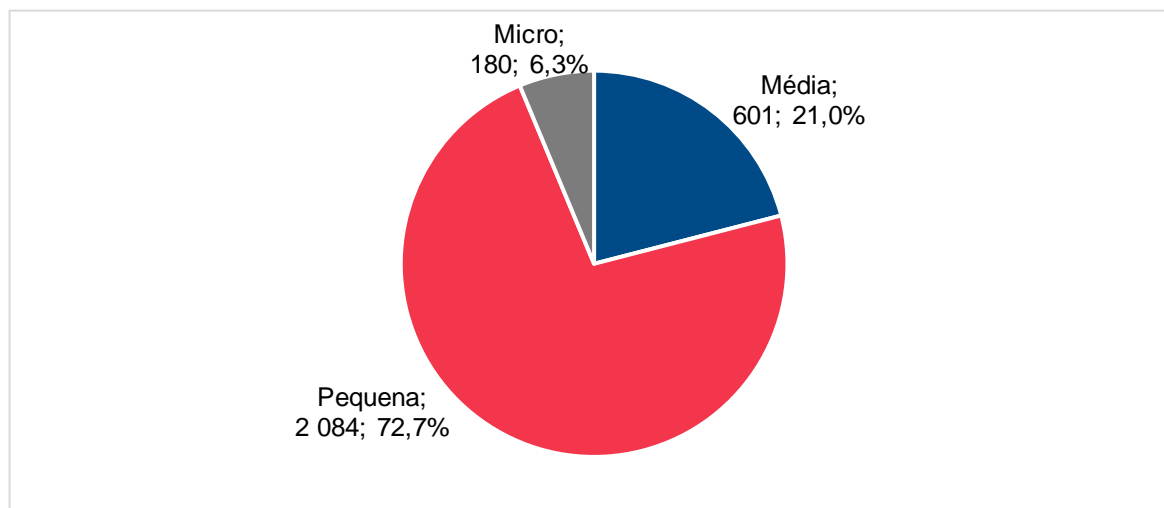
Notação de risco atribuída pelas Sociedades de Garantia Mútua  $\leq 7$

---

*Nota.* Retirado do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider.aspx>)  
Copyright IAPMEI © 2020.

Entre as 2 865 organizações que conquistaram o estatuto de PME Excelência 2020, a maioria são de pequena dimensão, tal como pode ser observado pela análise da Figura 4 (IAPMEI, 2021a, 2021c).

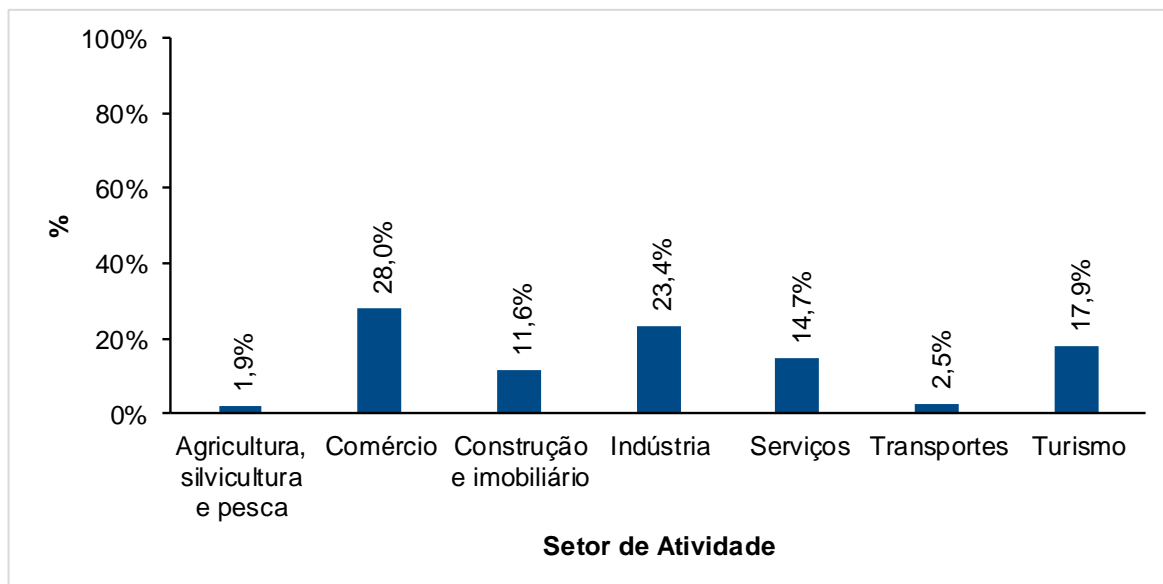
**Figura 4 - Distribuição das PME Excelência 2020 por Dimensão**



*Nota.* Retirado do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider/PME-Excelencia.aspx>) Copyright IAPMEI © 2020.

Relativamente à distribuição setorial, o Comércio (28,0%) e a Indústria (23,4%) são as atividades com maior representatividade no universo PME Excelência 2020 (Figura 5) (IAPMEI, 2021a, 2021c).

**Figura 5 - Distribuição Setorial das PME Excelência 2020**



Nota. Retirado do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider/PME-Excelencia.aspx>) Copyright IAPMEI © 2020.

Tal como se pode ver nos valores destacados a negrito na Tabela 9, as PME Excelência 2020 concentram-se nos distritos do Porto, Lisboa, Braga e Aveiro (IAPMEI, 2021a, 2021c).

**Tabela 9 - Localização Geográfica das PME Excelência 2020**

Distrito/Região Autónoma	N	%
Aveiro	<b>282</b>	<b>9,8</b>
Beja	14	0,5
Braga	<b>283</b>	<b>9,9</b>
Bragança	15	0,5
Castelo Branco	33	1,2
Coimbra	102	3,6
Évora	27	0,9
Faro	185	6,5
Guarda	17	0,6
Leiria	214	7,5
Lisboa	<b>576</b>	<b>20,1</b>
Portalegre	9	0,3
Porto	<b>601</b>	<b>21,0</b>

Distrito/Região Autónoma	N	%
Santarém	107	3,7
Setúbal	139	4,9
Viana do Castelo	50	1,7
Vila Real	24	0,8
Viseu	79	2,8
Região Autónoma dos Açores	49	1,7
Região Autónoma da Madeira	59	2,1

*Nota.* Retirado do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider/PME-Excelencia.aspx>) Copyright IAPMEI © 2020.

Realça-se, ainda, que as PME Excelência 2020 foram responsáveis por 92 657 postos de trabalho e por um volume de negócios superior a 11 mil milhões de euros (IAPMEI, 2021a).

Após a definição da amostra, foram recolhidos os endereços de correio eletrónico através do Sistema de Análise de Balanços Ibéricos, dos *websites* e das redes sociais das organizações, para posterior envio do questionário. Das 2 865 organizações, apenas foi possível a recolha de 2 559 contactos. Numa fase posterior o número de organizações foi reduzido, uma vez algumas (6) mostraram, desde logo, a sua indisponibilidade para responder ao questionário. Assim, a amostra do presente estudo é constituída por 2 553 organizações.

### **3.3. Identificação e construção do instrumento de recolha de dados**

Como foi referido, o presente estudo tem subjacente o objetivo de caracterizar os sistemas de recompensas existentes nas organizações portuguesas. Após a fase de revisão da literatura, o passo seguinte consistiu na construção de um instrumento que possibilitasse a recolha dos dados necessários à investigação, aplicados a um número vasto de inquiridos. Neste sentido, o instrumento utilizado para recolha de dados foi o inquérito por questionário (Apêndice A). Através do questionário pode ter-se acesso a uma grande quantidade de informação e dados num curto espaço de tempo. Além disso, permite facilmente quantificar uma multiplicidade de dados e estabelecer relações de causalidade entre variáveis (e.g., Coutinho, 2020; Quivy & Campenhoudt, 2013; F. L. dos

Reis, 2010). A escolha do instrumento teve, também, por base a investigação existente uma vez que a maior parte dos estudos semelhantes utilizaram esta metodologia (e.g., Caridade, 2019; Emelianova, 2019; Kikoito, 2014; Machado, 2017; S. M. C. Martins, 2013; Mikander, 2010; Ngwa *et al.*, 2019; Rahim & Daud, 2013; Rato, 2019; Rosa, 2012; Saeed *et al.*, 2013; Serras, 2014; Soares, 2016) e o facto de a presente investigação assumir um carácter quantitativo, sendo o questionário a melhor opção.

Com o aumento da utilização do computador, a internet passou a ser o meio mais comum de administrar os questionários, trazendo desta forma diversas vantagens para o investigador em termos de rapidez de resposta e economia de custos. Os meios eletrónicos originam uma maior motivação para responder e proporcionam maior praticidade e comodidade aos respondentes. Para além disso, os inquéritos administrados por telefone ou presencialmente podem forçar os respondentes a formular opiniões devido a influências exercidas direta ou indiretamente (e.g., Coutinho, 2020; Duarte, 2013; Ebert *et al.*, 2018; Evans & Mathur, 2005; Faleiros *et al.*, 2016; Ferreira & Sarmiento, 2017; Fitzgerald *et al.*, 2019; Hohwü *et al.*, 2013; Sax *et al.*, 2003; Sinclair *et al.*, 2012). Deste modo optou-se pelo questionário em versão *online*.

Os questionários que serviram de suporte ao desenvolvimento do inquérito foram os de Caridade (2019) e de Soares (2016).

O questionário encontra-se dividido em duas partes (Apêndice A) e tem por objetivo corroborar aspetos presentes na revisão da literatura: o Grupo I pretende caracterizar os sistemas de recompensas existentes nas PME Excelência 2020; o Grupo II é composto por questões relacionadas com a organização, como por exemplo o número de anos de atividade, o setor de atividade, o distrito da sede e o número de colaboradores.

Posteriormente à elaboração do questionário foi realizado o pré-teste, que decorreu entre o dia 25 de junho de 2021 e o dia 7 de julho de 2021. Este procedimento foi efetuado por três professores universitários da área de contabilidade e teve como objetivo testar a coerência e a validação do questionário, permitindo identificar e corrigir falhas antes da sua administração à amostra (e.g., Ferreira & Sarmiento, 2017; F. L. dos Reis, 2010). Com base no *feedback* obtido constatou-se que as perguntas eram oportunas, compreensíveis e objetivas, pelo que não foram realizadas alterações relevantes ao questionário inicial (Apêndice A).

O questionário foi desenvolvido através da plataforma de questionários da Universidade de Aveiro, possibilitando aos responsáveis dos recursos humanos das PME Excelência

2020 responder diretamente através do *link* enviado por endereço de correio eletrônico, de forma rápida e sem custos (Apêndice B). Os responsáveis dos recursos humanos das organizações foram os escolhidos para responder ao questionário, pois supõem-se que sejam os que têm mais conhecimentos sobre as recompensas que as organizações disponibilizam.

A Tabela 10 apresenta a relação entre as questões de investigação, as hipóteses de investigação e as perguntas do questionário.

**Tabela 10 - Relação entre as Questões de Investigação, as Hipóteses de Investigação e as Perguntas do Questionário**

Questão de Investigação	Hipótese de Investigação	Pergunta do Questionário
Q1 - Qual é o principal objetivo para as organizações inquiridas implementarem um sistema de recompensas?	H1 - A maioria das organizações inquiridas implementa um sistema de recompensas com o objetivo de motivar os colaboradores.	Que objetivo(s) foi(ram) considerado(s) na implementação do sistema de recompensas na organização?
Q2 - Quais são os incentivos mais utilizados pelas organizações inquiridas?	H2a - Os incentivos individuais são os incentivos mais utilizados pelas organizações inquiridas. H2b - Os incentivos mistos são os incentivos mais utilizados pelas organizações inquiridas.	Que incentivos são utilizados na organização? Considera que os incentivos utilizados tiveram impacto positivo nos resultados líquidos anuais da organização?
Q3 - Quais são os benefícios mais utilizados pelas organizações inquiridas?	H3 - O seguro de saúde é o benefício mais utilizado pelas organizações inquiridas.	Que benefício(s) é(são) utilizado(s) na organização? A organização permite que os colaboradores escolham os benefícios que se adequam mais aos seus interesses e necessidades?
Q4 - Quais são os símbolos de estatuto mais utilizados pelas organizações inquiridas?	H4 - A maioria das organizações inquiridas não utiliza símbolos de estatuto.	Que símbolo(s) de estatuto (é)são utilizado(s) na organização?
Q5 - Quais são os mecanismos de reconhecimento mais utilizados pelas organizações inquiridas?	H5 - Os prémios de desempenho são os mecanismos de reconhecimento mais utilizados pelas organizações inquiridas	Que mecanismo(s) de reconhecimento é(são) utilizado(s) na organização?
Q6 - Qual é o tipo de sistema de recompensas mais utilizado pelas organizações inquiridas?	H6a - O sistema de recompensas baseado no desempenho é o sistema mais utilizado pelas organizações inquiridas. H6b - O sistema de recompensas baseado no cargo é o sistema mais utilizado pelas organizações inquiridas.	Para cada uma das afirmações, indique a sua opção, na perspetiva da organização:



Questão de Investigação	Hipótese de Investigação	Pergunta do Questionário
Q7 - Qual é a percepção das organizações inquiridas sobre a relação entre as recompensas e a retenção dos colaboradores?	H7 - A maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas estão positivamente associadas à retenção dos colaboradores.	Considera que, na sua organização, as recompensas estão positivamente associadas à retenção dos colaboradores?
	H8 - A maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas extrínsecas são as que têm maior impacto na retenção dos colaboradores.	Na perspetiva da organização, qual(ais) a(s) componente(s) mais importante(s) de um sistema de recompensas para aumentar a retenção dos colaboradores?
Q8 - Qual é a percepção das organizações inquiridas sobre a relação entre as recompensas e a satisfação no trabalho?	H9 - A maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas estão positivamente associadas à satisfação dos colaboradores.	Considera que, na sua organização, as recompensas estão positivamente associadas à satisfação dos colaboradores?
	H10 - A maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas extrínsecas são as que têm maior impacto na satisfação dos colaboradores.	Na perspetiva da organização, qual(ais) a(s) componente(s) mais importante(s) de um sistema de recompensas para aumentar a satisfação dos colaboradores?
Q9 - Qual é a percepção das organizações inquiridas sobre a relação entre as recompensas e a motivação no trabalho?	H11 - A maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas estão positivamente associadas à motivação dos colaboradores.	Considera que, na sua organização, as recompensas estão positivamente associadas à motivação dos colaboradores?
	H12a - A maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas extrínsecas são as que têm maior impacto na motivação dos colaboradores.	Na perspetiva da organização, qual(ais) a(s) componente(s) mais importante(s) de um sistema de recompensas para aumentar a motivação dos colaboradores?
	H12b - A maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas intrínsecas são as que têm maior impacto na motivação dos colaboradores.	

*Nota.* Elaboração própria.

### 3.4. Procedimentos de recolha e tratamento de dados

Relativamente aos dados primários, a recolha foi realizada através de *e-mail*, para um endereço de correio eletrónico, no qual constava uma breve explicação do que era pretendido com o estudo e uma ligação para aceder ao questionário (Apêndice B). Esta ligação esteve disponível entre o dia 08 de julho de 2021 e o dia 09 de agosto de 2021. Durante este período foram realizados, três reforços de pedido de colaboração no preenchimento do questionário de modo a esclarecer eventuais dúvidas e obter uma taxa de retorno tão elevada quanto possível.

Após o termo do prazo da disponibilização do questionário, em 09 de agosto de 2021, todos os dados recolhidos foram guardados automaticamente na plataforma de questionários da Universidade de Aveiro, sendo exportados, de seguida, para o *Microsoft Excel* (versão 365) e, posteriormente, para se proceder à análise e ao tratamento dos dados, para o programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (versão 26). A escolha deste programa deve-se ao facto de se tratar de um programa que permite realizar cálculos estatísticos fiáveis e com visualização imediata de resultados (e.g., Coutinho, 2020; Pereira, 2008; Quivy & Campenhoudt, 2013). Do total de 2 553 organizações contactadas e disponíveis para responder ao questionário, foram recebidas 449 respostas, no entanto apenas 238 foram consideradas completas, o que representa uma taxa de resposta de 9,3% (Tabela 11). Por conseguinte não é correto generalizar os resultados para a amostra inicial (PME Excelência 2020) e população-alvo (todas as organizações portuguesas).

**Tabela 11 - Taxa de Resposta**

Número de organizações da amostra final	2 553
Número de respostas completas	238
Taxa de resposta	9,3%
Número de respostas incompletas	211

*Nota.* Elaboração própria.

O tratamento estatístico aplicado aos dados recolhidos foi o seguinte:

- Análise de frequências absolutas e relativas  
As frequências absolutas indicam o número de vezes que se observou o valor na amostra, representadas em valor; as frequências relativas representam a proporção de valores iguais na amostra em análise, apresentadas em percentagem (Magalhães *et al.*, 2017; Vilelas, 2009).
- Teste de correlação de Spearman  
Teste não paramétrico para testar a correlação entre variáveis que violam os requisitos de normalidade (Field, 2009).
- Teste binomial  
Utilizado para testar a ocorrência de uma, das duas realizações de uma variável dicotómica, ou seja, para testar a proporção dessa ocorrência no total de ocorrências registadas. Neste teste há apenas duas hipóteses possíveis: sim ou não (Marôco, 2011; Pestana & Gageiro, 2014). O teste foi executado para um nível de significância de 5%.

A secção seguinte é dedicada à análise dos dados e discussão dos resultados, efetuando-se o confronto destes com a literatura, de modo a responder às questões de investigação e validar ou rejeitar as hipóteses de investigação.

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1. Análise de confiabilidade (Coeficiente *Alpha de Cronbach*)**

Com o objetivo de verificar a consistência interna dos itens utilizados no questionário foi realizado o teste do coeficiente *Alpha de Cronbach*. Este coeficiente varia entre 0 e 1, considerando-se a consistência interna “Muito boa” quando o *Alpha* é superior a 0,9, “Boa” entre 0,8 e 0,9, “Razoável” entre 0,7 e 0,8, “Fraca” entre 0,6 e 0,7 e “Inadmissível” inferior a 0,6 (Hill & Hill, 2009; Pestana & Gageiro, 2014).

Para os 120 itens que constituem o questionário, o coeficiente *Alpha de Cronbach* obtido foi de 0,988, o que indica que existe uma consistência interna “Muito boa”.

Para analisar o efeito de cada item na consistência interna, calculou-se o “*Alpha de Cronbach* se o item for excluído” (Apêndice C). Se os itens “Com que frequência são atribuídas recompensas aos colaboradores?” e “Indique o distrito/região autónoma da sede da organização.” fossem excluídos, o *Alpha* aumentaria de 0,988 para 0,989 e 0,992, respetivamente. No entanto esse aumento é desprezível e ambos os valores refletem uma consistência interna “Muito boa”. Assim, conclui-se que nenhum dos itens afetaria substancialmente a confiabilidade se fosse excluído.

### **4.2. Caracterização das organizações inquiridas**

As organizações que responderam ao questionário estão distribuídas pelo setor principal de atividade, pelo número de anos de atividade, pelo número de colaboradores e pela localização geográfica.

Na Tabela 12 são apresentadas as estatísticas descritivas das características quantitativas das organizações inquiridas e as frequências das características qualitativas das organizações inquiridas. Da sua análise observa-se que o valor médio do número de anos de atividade é de 23,56, com um mínimo de 0 e um máximo de 115. O número de colaboradores varia entre um mínimo de 5 e um máximo de 247. O setor com maior representatividade é o da Indústria (27,7%), seguindo-se o do Comércio (23,5%) e dos Serviços (19,3%). Por fim, a localização geográfica com maior representatividade são os distritos de Leiria (16,4%), Lisboa (15,5%), Aveiro (15,1%) e Porto (13,9%).

**Tabela 12 - Caracterização das Organizações Inquiridas**

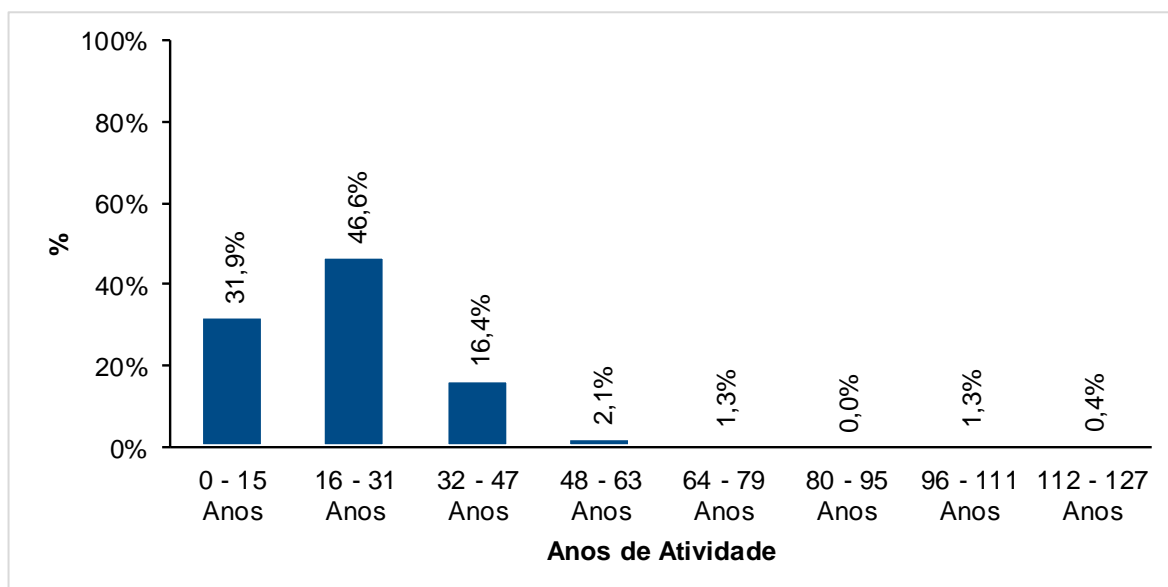
Características Quantitativas	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	N
Número de anos de atividade	23,56	16,600	0	115	238
Número de colaboradores	36,78	38,142	5	247	238
Características Qualitativas			N	%	
<b>Setor Principal</b>					
Agricultura, silvicultura e pesca			12	5,0	
Comércio			<b>56</b>	<b>23,5</b>	
Construção e imobiliário			31	13,0	
Indústria			<b>66</b>	<b>27,7</b>	
Serviços			<b>46</b>	<b>19,3</b>	
Transportes			7	2,9	
Turismo			20	8,4	
N			238	100,0	
<b>Localização Geográfica</b>					
Aveiro			<b>36</b>	<b>15,1</b>	
Beja			1	0,4	
Braga			21	8,8	
Bragança			1	0,4	
Castelo Branco			5	2,1	
Coimbra			10	4,2	
Évora			2	0,8	
Faro			7	2,9	
Guarda			2	0,8	
Leiria			<b>39</b>	<b>16,4</b>	
Lisboa			<b>37</b>	<b>15,5</b>	
Portalegre			1	0,4	
Porto			<b>33</b>	<b>13,9</b>	
Santarém			7	2,9	
Setúbal			12	5,0	
Viana do Castelo			0	0,0	
Vila Real			3	1,3	
Viseu			14	5,9	
Região Autónoma dos Açores			3	1,3	
Região Autónoma da Madeira			4	1,7	
N			238	100,0	

*Nota.* Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

Importa, ainda, analisar mais detalhadamente o número de anos de atividade e o número de colaboradores, uma vez que o valor do desvio padrão é elevado.

No que diz respeito ao número de anos de atividade, é possível verificar, na Figura 6, que 46,6% das organizações inquiridas estão no ativo entre os 16 e os 31 anos e 31,9% têm menos de 15 anos de existência.

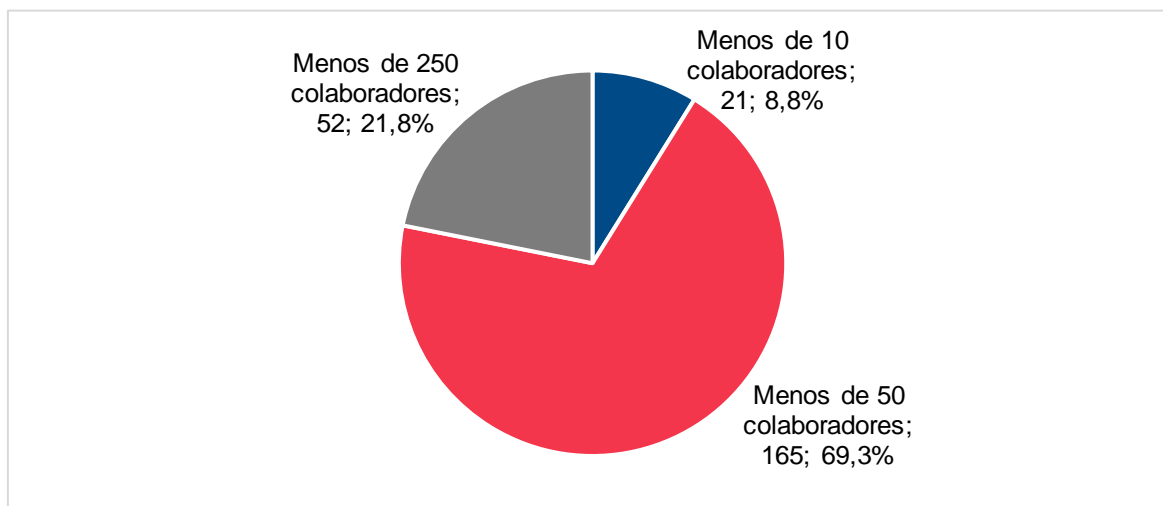
**Figura 6 - Distribuição das Organizações Inquiridas pelo Número de Anos de Atividade**



*Nota.* Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

Relativamente ao número de colaboradores por cada organização, a maioria das organizações inquiridas tem menos de 50 colaboradores (69,3%). Assim, de acordo com o Artigo 2.º do Anexo do Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, do Ministério da Economia e da Inovação (2007), 69,3% das organizações do estudo são consideradas pequenas (Figura 7).

**Figura 7 - Distribuição das Organizações Inquiridas pelo Número de Colaboradores**



Nota. Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

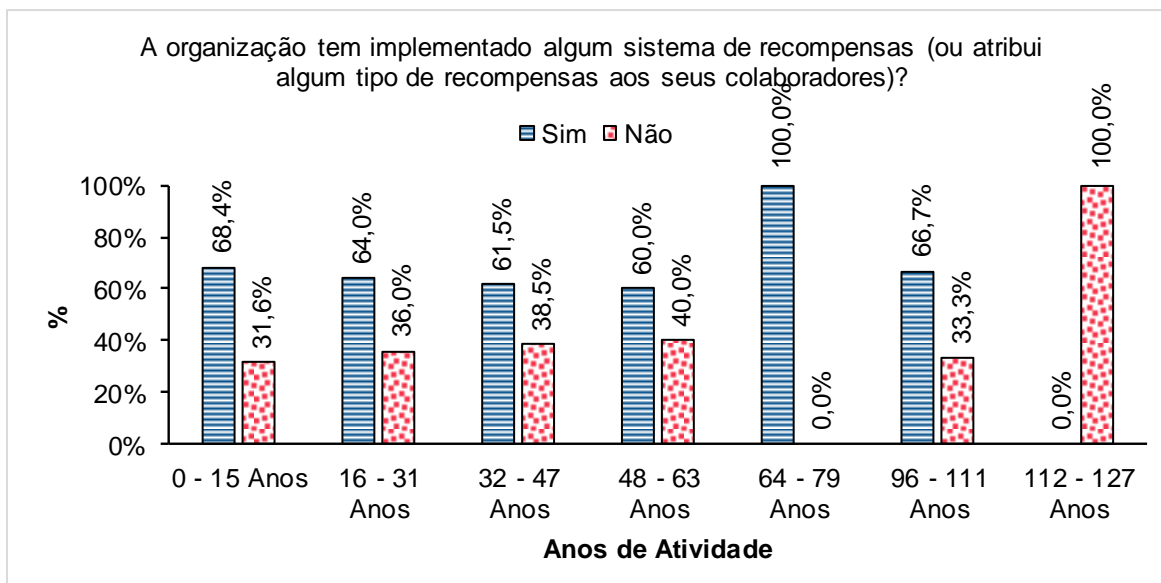
Em síntese: embora o valor do desvio padrão das características quantitativas seja elevado, a verdade é que a amostra é homogénea.

### **4.3. Implementação de sistemas de recompensas**

Da análise das 238 respostas e com o intuito de averiguar em que medida está ou não generalizada a prática de recompensas, questionou-se sobre o estado de implementação dos sistemas de recompensas. Verificou-se que 65,1% das organizações inquiridas tem implementado algum sistema de recompensas; paralelamente, 34,9% não atribui qualquer tipo de recompensas aos seus colaboradores.

Com a realização do teste de correlação de Spearman verifica-se que não existe uma associação estatisticamente significativa entre a implementação de sistemas de recompensas e o número de anos de atividade das organizações inquiridas, pois o *p-value* é  $> 0,05$  (Figura 8 e Tabela 13).

**Figura 8 - Relação entre a Implementação de Sistemas de Recompensas e o Número de Anos de Atividade das Organizações Inquiridas**



Nota. Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

**Tabela 13 - Correlação entre a Implementação de Sistemas de Recompensas e o Número de Anos de Atividade das Organizações Inquiridas**

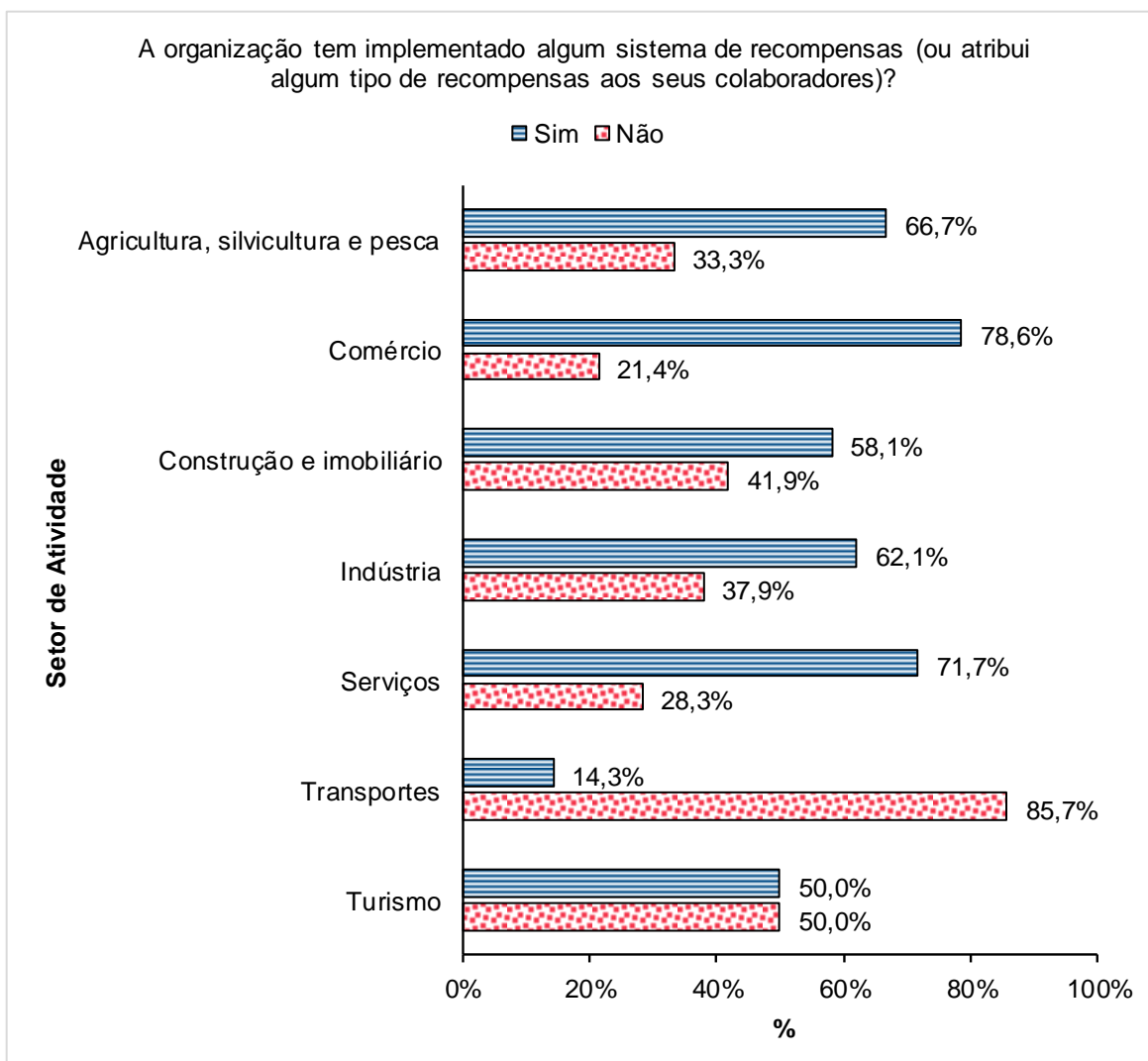
		Implementação de Sistemas de Recompensas	Número de Anos de Atividade
Implementação de sistemas de recompensas	Coeficiente de correlação	1,000	-,045
	Sig. (2 extremidades)	.	,494
	N	238	238
Número de anos de atividade	Coeficiente de correlação	-,045	1,000
	Sig. (2 extremidades)	,494	.
	N	238	238

Nota. Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

Em função do setor principal de atividade, pode observar-se que as organizações do setor dos transportes são as que menos implementam estes sistemas e as organizações que mais atribuem recompensas pertencem ao setor do comércio (Figura 9). Para analisar o grau de associação entre estas duas variáveis, realizou-se a correlação de Spearman (Tabela 14). Pode concluir-se que há uma associação estatisticamente significativa entre a implementação de sistemas de recompensas e o setor de atividade, a um nível de 5%; no entanto e uma vez que o grau de correlação é  $< 0,2$ , a associação é muito baixa (Pestana & Gageiro, 2014).



**Figura 9 - Relação entre a Implementação de Sistemas de Recompensas e o Setor de Atividade das Organizações Inquiridas**



Nota. Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

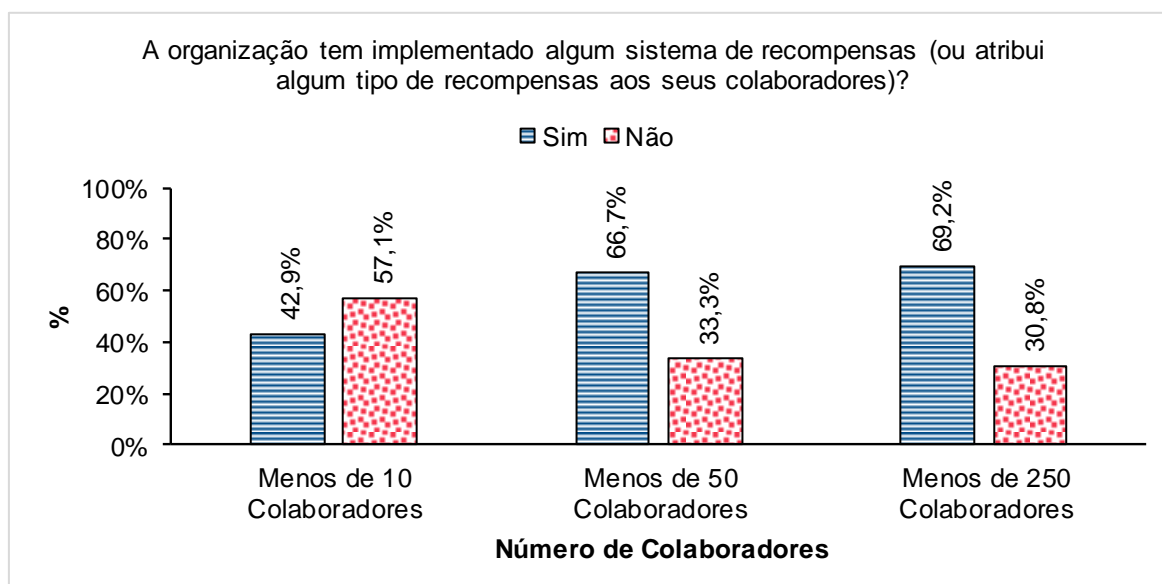
**Tabela 14** - Correlação entre a Implementação de Sistemas de Recompensas e o Setor Principal das Organizações Inquiridas

		Implementação de Sistemas de Recompensas	Setor Principal de Atividade
Implementação de sistemas de recompensas	Coefficiente de correlação	1,000	-,134*
	Sig. (2 extremidades)	.	,038
	N	238	238
Setor principal de atividade	Coefficiente de correlação	-,134*	1,000
	Sig. (2 extremidades)	,038	.
	N	238	238

Nota. Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário. \*p < 0,05.

De modo a perceber se a implementação de sistemas de recompensas está diretamente relacionada com o número de colaboradores, efetuou-se um cruzamento destas variáveis. Verifica-se que não existe uma associação estatisticamente significativa entre estas variáveis, uma vez que segundo o teste de correlação de Spearman o *p-value* é > 0,05 (Figura 10 e Tabela 15).

**Figura 10** - Relação entre a Implementação de Sistemas de Recompensas e o Número de Colaboradores das Organizações Inquiridas



Nota. Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

**Tabela 15 - Correlação entre a Implementação de Sistemas de Recompensas e o Número de Colaboradores das Organizações Inquiridas**

		Implementação de Sistemas de Recompensas	Número de Colaboradores
Implementação de sistemas de recompensas	Coeficiente de correlação	1,000	,106
	Sig. (2 extremidades)	.	,104
	N	238	238
Número de colaboradores	Coeficiente de correlação	,106	1,000
	Sig. (2 extremidades)	,104	.
	N	238	238

*Nota.* Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

Para averiguar a eventual associação entre a implementação de sistemas de recompensas e a localização geográfica, realizou-se, também, a correlação de Spearman. Esta variável parece não determinar a implementação de sistemas de recompensas (Tabela 16). De modo a comprovar este parecer recorreu-se à análise estatística com o teste de correlação de Spearman (Tabela 17); onde se confirma que não existe associação estatisticamente significativa, uma vez que o *p-value* é  $> 0,05$ .

**Tabela 16 - Relação entre a Implementação de Sistemas de Recompensas e a Localização Geográfica das Organizações Inquiridas**

Distrito/Região Autónoma		A organização tem implementado algum sistema de recompensas (ou atribui algum tipo de recompensas aos seus colaboradores)?		Total
		Sim	Não	
Aveiro	N	22	14	36
	%	61,1	38,9	100,0
Beja	N	1	0	1
	%	100,0	0,0	100,0
Braga	N	12	9	21
	%	57,1	42,9	100,0
Bragança	N	0	1	1
	%	0,0	100,0	100,0
Castelo Branco	N	2	3	5
	%	40,0	60,0	100,0
Coimbra	N	6	4	10
	%	60,0	40,0	100,0

Distrito/Região Autónoma	A organização tem implementado algum sistema de recompensas (ou atribui algum tipo de recompensas aos seus colaboradores)?			Total
	N			
Évora	N	1	1	2
	%	50,0	50,0	100,0
Faro	N	3	4	7
	%	42,9	57,1	100,0
Guarda	N	2	0	2
	%	100,0	0,0	100,0
Leiria	N	27	12	39
	%	69,2	30,8	100,0
Lisboa	N	24	13	37
	%	64,9	35,1	100,0
Portalegre	N	1	0	1
	%	100,0	0,0	100,0
Porto	N	22	11	33
	%	66,7	33,3	100,0
Santarém	N	7	0	7
	%	100,0	0,0	100,0
Setúbal	N	10	2	12
	%	83,3	16,7	100,0
Vila Real	N	1	2	3
	%	33,3	66,7	100,0
Viseu	N	10	4	14
	%	71,4	28,6	100,0
Região Autónoma dos Açores	N	2	1	3
	%	66,7	33,3	100,0
Região Autónoma da Madeira	N	2	2	4
	%	50,0	50,0	100,0
<b>Total</b>	N	155	83	238
	%	65,1	34,9	100,0

*Nota.* Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

**Tabela 17 - Correlação entre a Implementação de Sistemas de Recompensas e a Localização Geográfica das Organizações Inquiridas**

		Implementação de Sistemas de Recompensas	Localização Geográfica
Implementação de sistemas de recompensas	Coeficiente de correlação	1,000	,099
	Sig. (2 extremidades)	.	,127
	N	238	238
Localização geográfica	Coeficiente de correlação	,099	1,000
	Sig. (2 extremidades)	,127	.
	N	238	238

*Nota.* Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

Assim, pode concluir-se que a implementação de sistemas de recompensas está apenas associada estatisticamente ao setor de atividade.

Os resultados obtidos revelam que o nível de implementação dos sistemas de recompensas nas organizações inquiridas é elevado. No entanto, as organizações que não têm sistemas de recompensas implementados (34,9%) apontam como principais razões o facto de exigir custos e mudanças profundas na arquitetura organizacional (36,1%), seguido do facto de despertar um espírito de competição destrutiva e conflitos entre colaboradores (28,9%) e poder gerar sentimentos de injustiça, desconfiança e *stress* nos colaboradores (28,9%). Como se pode observar na Tabela 18, foram ainda indicadas uma série de outras razões. De sublinhar, ainda, que apenas 12 destas organizações (14,5%) prevê a implementação de sistemas de recompensas no prazo máximo de um ano.

**Tabela 18 - Razões para a Não Implementação de Sistemas de Recompensas**

Razões para a não implementação de sistemas de recompensas	N	%
Exige custos e mudanças profundas na arquitetura da organização	<b>30</b>	<b>36,1</b>
Pode aumentar os custos com as remunerações e com a formação sem o respetivo aumento da produtividade	21	25,3
Pode despertar um espírito de competição destrutiva e conflitos entre colaboradores	<b>24</b>	<b>28,9</b>
Pode gerar sentimentos de injustiça, desconfiança e <i>stress</i> nos colaboradores	<b>24</b>	<b>28,9</b>
Pode promover um estilo de gestão rígido e burocrático, não permitindo que os colaboradores sejam criativos e inovadores	18	21,7
Outra: Ainda não foram implementadas alterações organizativas	1	1,2
Outra: Há avaliação de desempenho e recompensas a quem foi além do esperado	1	1,2

Razões para a não implementação de sistemas de recompensas	N	%
Outra: Não faz parte da cultura da empresa	3	3,6
Outra: Não faz sentido quando se trata de uma linha de produção única	1	1,2
Outra: Não foi pensado	2	2,4
Outra: Não temos competências para implementar este tipo de sistemas, pois requerem algum conhecimento na área de RH e de sistemas de recompensas	1	1,2
Outra: Nunca foi uma necessidade sentida pela gestão nem pela equipa	1	1,2
Outra: Por vezes as compensações alteram o escalão de IRS e acabam por receber menos	2	2,4
Outra: Reestruturação recente da empresa, recompensas em estudo	1	1,2

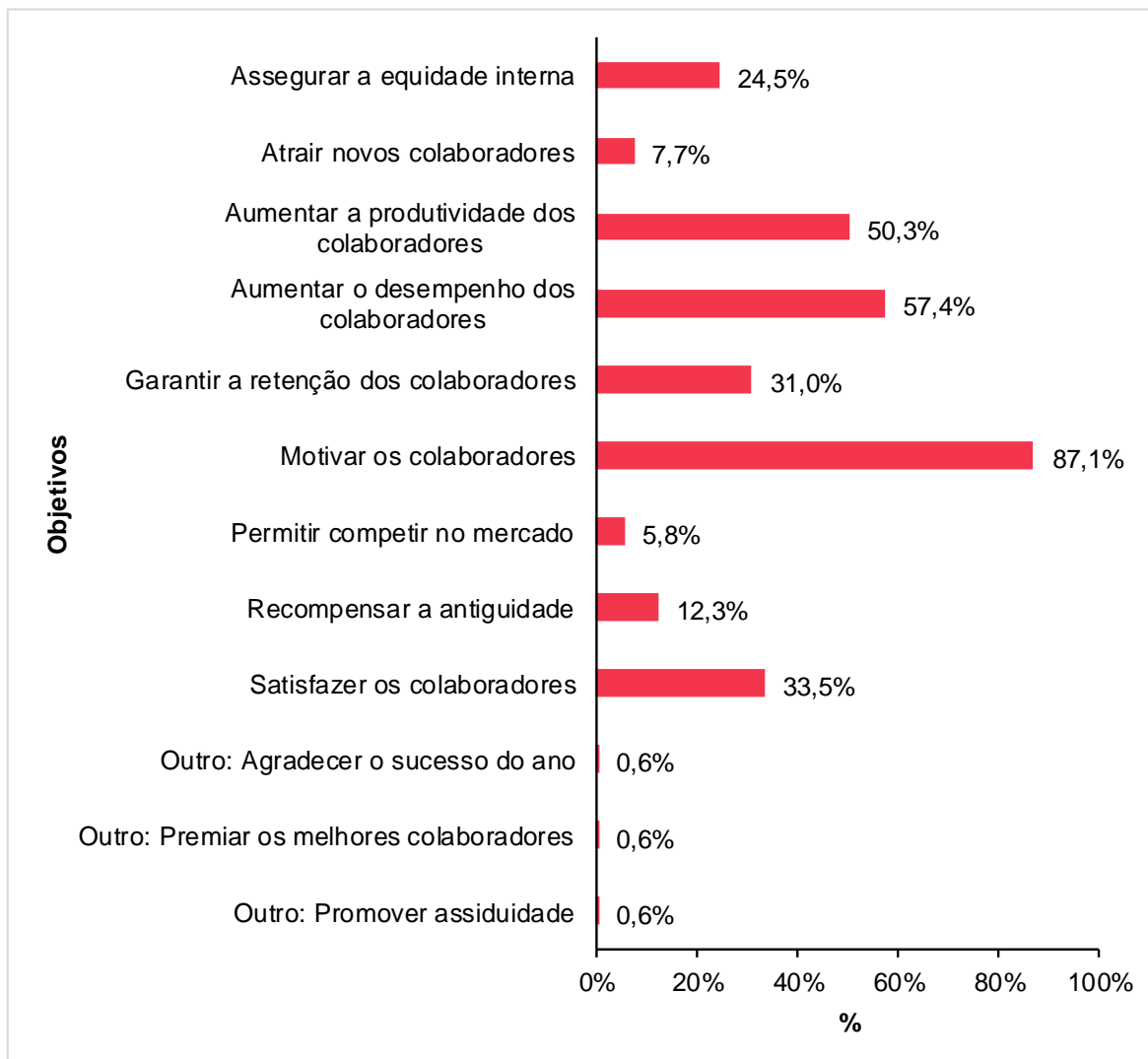
*Nota.* Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

#### **4.4. Objetivos dos sistemas de recompensas**

Ao analisar a Figura 11 pode afirmar-se que o principal objetivo do sistema de recompensas das organizações inquiridas é motivar os colaboradores (87,1%). Seguem-se outros objetivos, conforme a Figura 11.

Estes resultados são consistentes com a revisão da literatura mencionada ao longo do estudo, na medida em que a motivação dos colaboradores é o principal objetivo para as organizações portuguesas inquiridas em outras investigações, implementarem sistemas de recompensas (Caridade, 2019; Soares, 2016). Pode, então, validar-se a hipótese 1 (Apêndice D).

**Figura 11 - Objetivos das Organizações Inquiridas para Implementarem Sistemas de Recompensas**



Nota. Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

## 4.5. Incentivos mais utilizados

Com vista a entender quais os incentivos que as organizações inquiridas mais utilizam, enumeraram-se, no inquérito, os diferentes incentivos mencionados na literatura.

Tal como se pode observar na Figura 12, e em consistência com os resultados de Caridade (2019), os incentivos mais utilizados pelas organizações inquiridas são os individuais (60,6%), uma vez que visam premiar diretamente o desempenho individual dos colaboradores. É importante relembrar que os incentivos são componentes variáveis do salário, podendo assumir diversas formas, designadamente comissões, bónus, prémios de fim de ano ou prémios de produtividade (*e.g.*, Sotomayor *et al.*, 2013; Sousa *et al.*, 2006).

De destacar, ainda, o facto de apenas 4,5% das organizações inquiridas não utilizar incentivos (Figura 12). É possível que este resultado possa estar associado à maior preocupação das organizações com o desempenho, já que em outras investigações esta percentagem era mais elevada (Caridade, 2019; Soares, 2016).

**Figura 12 - Incentivos mais Utilizados pelas Organizações Inquiridas**

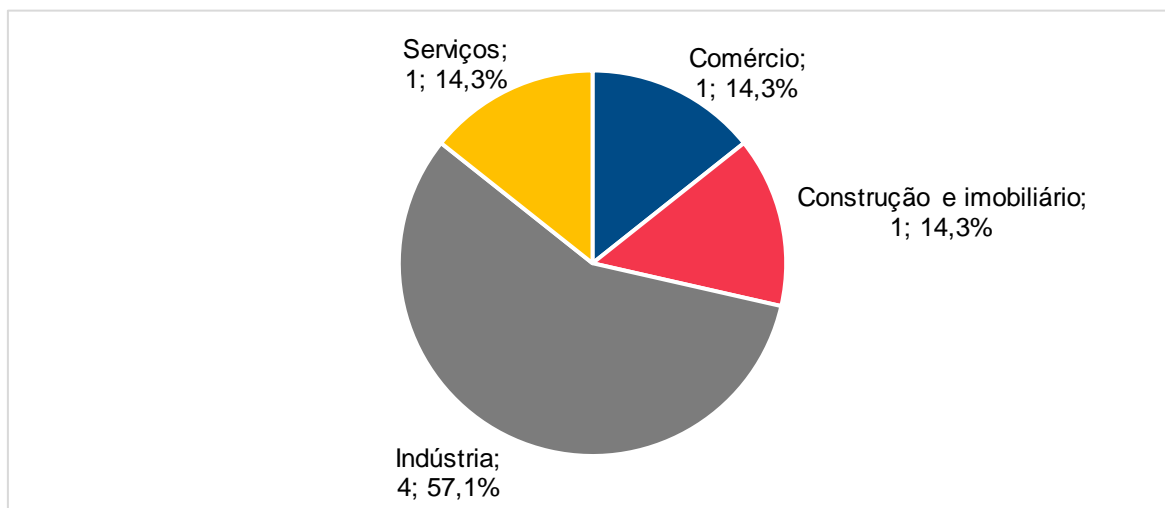


*Nota.* Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

Tal como se pode observar na Figura 13, uma grande parte (57,1%) das organizações que não utilizam incentivos, pertence ao setor da indústria.



**Figura 13 - Organizações que Não Utilizam Incentivos**



*Nota.* Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

A hipótese 2a considera que os incentivos individuais são os incentivos mais utilizados pelas organizações inquiridas, enquanto a hipótese 2b considera que são os incentivos mistos. Segundo os dados do estudo valida-se a hipótese 2a e rejeita-se a hipótese 2b (Apêndice D).

A larga maioria das organizações que utilizam incentivos referem que estes tiveram impacto positivo nos seus resultados líquidos anuais (87,8%) (Tabela 19).

**Tabela 19 - Impacto dos Incentivos nos Resultados Líquidos Anuais das Organizações Inquiridas**

	N	%
Incentivos têm impacto positivo nos resultados líquidos anuais	<b>130</b>	<b>87,8</b>
Incentivos não têm impacto positivo nos resultados líquidos anuais	18	12,2

*Nota.* Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

Para comprovar estatisticamente esta situação efetuou-se o teste binomial, mediante as seguintes hipóteses:

$H_0$ : A proporção de organizações que considera que os incentivos têm impacto positivo nos resultados líquidos anuais é igual ou inferior à proporção de organizações que não considera.

$H_1$ : A proporção de organizações que considera que os incentivos têm impacto positivo nos resultados líquidos anuais é superior à proporção de organizações que não considera.

Conforme pode observar-se na Tabela 20, para um nível de significância de 0,05, obteve-se um  $p\text{-value} = 0$ , logo rejeita-se a hipótese nula. Conjugando os resultados do teste com a informação da Tabela 19, conclui-se que a maioria dos inquiridos considera que os incentivos têm impacto nos resultados líquidos anuais.

**Tabela 20** - *Teste Binomial sobre o Impacto dos Incentivos nos Resultados Líquidos Anuais*

	Categoria	N	Proporção observada	Proporção de teste	Sig exata (bilateral)	
Considera que os incentivos utilizados tiveram impacto positivo nos resultados líquidos anuais da organização?	Grupo 1	Sim	130	,88	,50	,000
	Grupo 2	Não	18	,12		
	Total		148	1,00		

*Nota.* Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

#### 4.6. Benefícios mais utilizados

Foi solicitado às organizações, que têm implementado algum sistema de recompensas, que referissem quais os benefícios que utilizam. O *feedback* obtido permite concluir que os benefícios mais utilizados são: cabaz de Natal/nascimento/casamento (43,2%), atribuição de telemóvel (41,3%) e seguro de saúde (36,1%) (Tabela 21). Adicionalmente às diferentes opções disponíveis de resposta, as organizações salientaram a atribuição de prémios monetários.

**Tabela 21** - *Benefícios mais Utilizados pelas Organizações Inquiridas*

Benefício	N	%
Atribuição de portátil	46	29,7
Atribuição de telemóvel	<b>64</b>	<b>41,3</b>
Cabaz de Natal/nascimento/casamento	<b>67</b>	<b>43,2</b>
<i>Check-up</i> médico	17	11,0
Complemento do subsídio de doença	10	6,5
Descontos em produtos da organização	39	25,2
Despesas associadas à educação do colaborador	10	6,5
Despesas de representação	22	14,2
Dias de férias extra (para além do regulamentado por lei)	21	13,5
Horários flexíveis	43	27,7
Lugar de estacionamento	20	12,9

Benefício	N	%
Mensalidade em atividades desportivas/ginásios	9	5,8
Plano de pensões	2	1,3
Seguro de acidentes pessoais	8	5,2
Seguro de saúde	<b>56</b>	<b>36,1</b>
Seguro de vida	6	3,9
Subsídio escolar para filhos	3	1,9
Viagens	11	7,1
Viatura da organização	46	29,7
Não são utilizados benefícios	8	5,2
Outro: Jantares em festas temáticas	1	0,6
Outro: 15.º Mês	2	1,3
Outro: Adiantamentos	1	0,6
Outro: Combustível	1	0,6
Outro: Eventos <i>Employee Experience</i>	1	0,6
Outro: Férias todos juntos	1	0,6
Outro: Ofertas	1	0,6
Outro: Prémios monetários	<b>29</b>	<b>18,7</b>
Outro: Protocolos com médicos	1	0,6
Outro: Subsídio de alimentação pelo valor máximo em cartão	1	0,6
Outro: Vales de compras	1	0,6

*Nota.* Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

Este resultado é, grosso modo, semelhante às conclusões de outros estudos com organizações portuguesas (Araújo, 2019; Caridade, 2019; D. Martins & Silva, 2017; Mercer, 2020; Soares, 2016), no entanto o seguro de saúde não é o benefício mais utilizado pelas organizações inquiridas neste estudo e por isso a hipótese 3 (que salvaguarda o pressuposto que o seguro de saúde é o benefício mais utilizado pelas organizações inquiridas) é rejeitada (Apêndice D).

Relativamente à pergunta “5.a. A organização permite que os colaboradores escolham os benefícios que se adequam mais aos seus interesses e necessidades?” esta não apareceu no questionário, devido a um erro na elaboração do questionário na plataforma de questionários da Universidade de Aveiro, que só se percebeu mais tarde, quando já tinham sido recebidos vários questionários. Por esta razão, não é possível saber se nas organizações inquiridas existem planos de benefícios flexíveis, isto é, se os benefícios se ajustam às necessidades individuais de cada colaborador. Importa lembrar que em outras investigações, numa grande parte das organizações portuguesas inquiridas

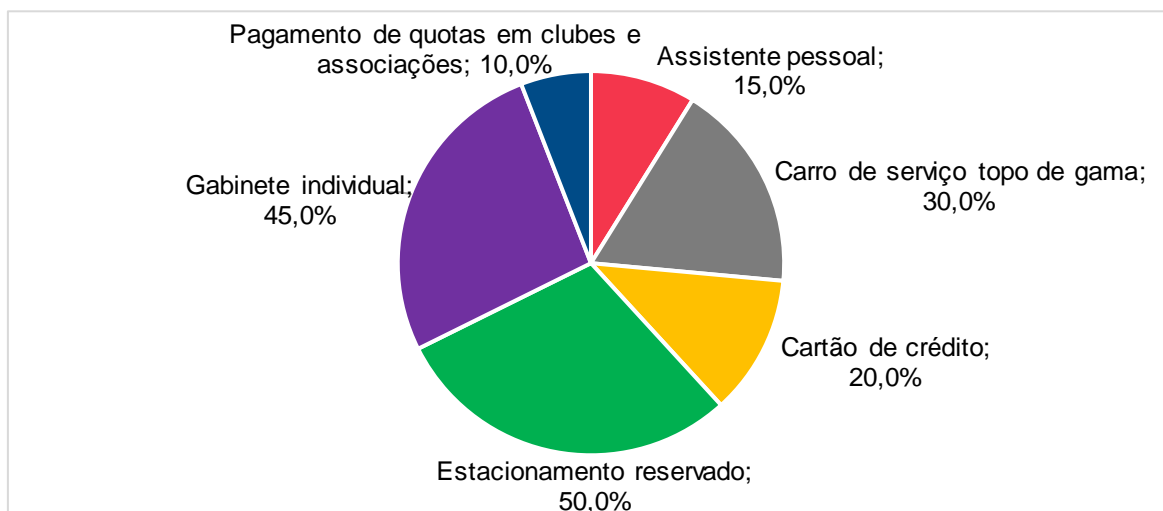
(75,0%, 44,3% e 64,0%, respetivamente) não existia este tipo de planos (Araújo, 2019; Caridade, 2019; Soares, 2016).

#### 4.7. Símbolos de estatuto mais utilizados

A partir do inquérito, constatou-se que grande parte das organizações inquiridas (87,1%), que têm implementado algum sistema de recompensas, não utiliza símbolos de estatuto. Este resultado era esperado, visto que este tipo de recompensa extrínseca é, muitas vezes, considerado como privilégio pessoal e não funcional (e.g., Camara, 2000; Camara *et al.*, 2010; M. M. P. dos A. e Silva, 2008; Sotomayor *et al.*, 2013; Sousa *et al.*, 2006). Desta forma, as organizações conseguem garantir a equidade entre colaboradores e, conseqüentemente, diminuir conflitos internos.

No entanto e tal como se pode observar na Figura 14, o estacionamento reservado e o gabinete individual, são os símbolos de estatuto mais utilizados pelos 12,9% de organizações que têm este tipo de recompensas nos seus sistemas.

**Figura 14** - *Símbolos de Estatuto mais Utilizados pelas Organizações Inquiridas*



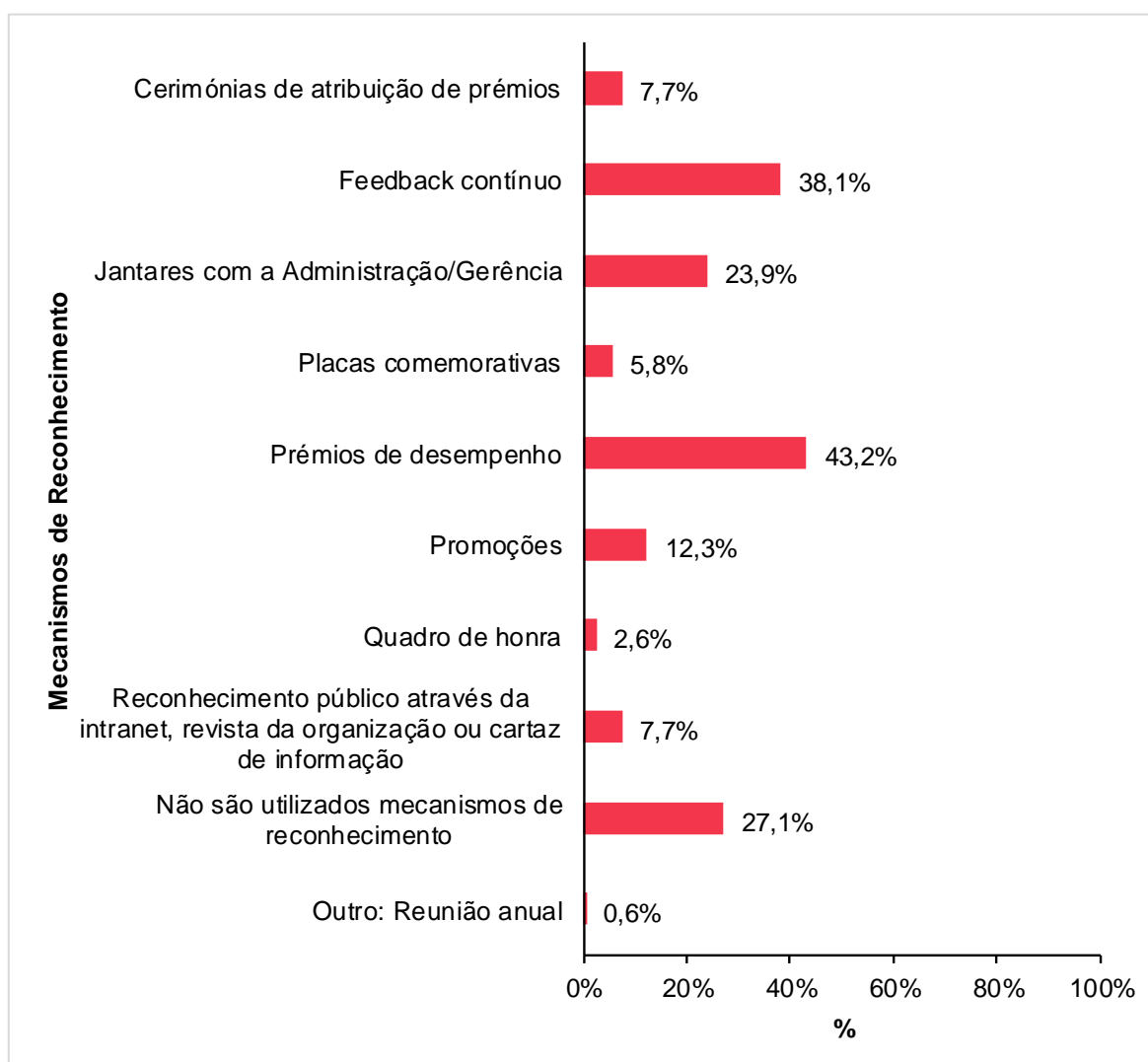
*Nota.* Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

A hipótese 4 parte do pressuposto de que a maioria das organizações inquiridas não utiliza símbolos de estatuto. Segundo os dados do estudo a hipótese é validada (Apêndice D).

#### 4.8. Mecanismos de reconhecimento mais utilizados

De entre os mecanismos de reconhecimento propostos como opção de resposta, os mais utilizados nas organizações inquiridas são os prémios de desempenho (43,2%) e o *feedback* contínuo (38,1%), à semelhança dos resultados obtidos por Soares (2016). No entanto, das 155 organizações que têm implementado algum sistema de recompensas, 42, isto é 27,1%, indicam que não são utilizados mecanismos de reconhecimento (Figura 15).

**Figura 15** - Mecanismos de Reconhecimento mais Utilizados pelas Organizações Inquiridas



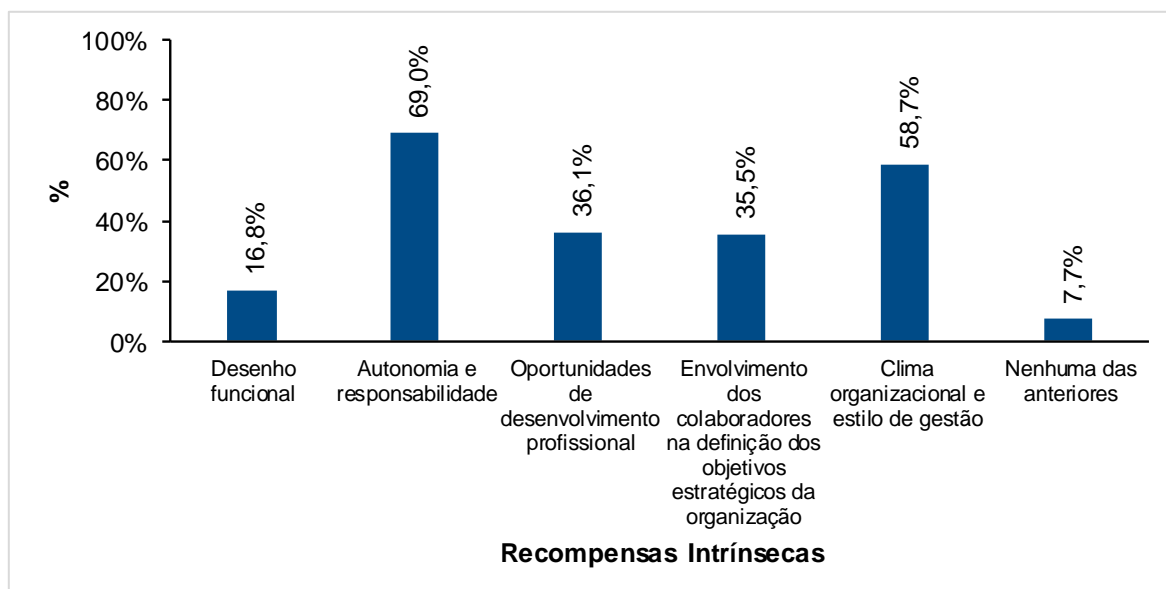
*Nota.* Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

A hipótese 5 considera que os prémios de desempenho são os mecanismos de reconhecimento mais utilizados pelas organizações inquiridas. De acordo com os dados do presente estudo, esta hipótese é validada (Apêndice D).

#### 4.9. Outras recompensas intrínsecas mais utilizadas

Relativamente a outras recompensas intrínsecas constata-se, pela Figura 16, que uma parte significativa das organizações inquiridas proporciona aos seus colaboradores autonomia e responsabilidade (69,0%), assim como boas condições de trabalho, bom ambiente e disponibilizam ferramentas de trabalho eficientes (58,7%).

**Figura 16 - Outras Recompensas Intrínsecas mais Utilizadas pelas Organizações Inquiridas**



*Nota.* Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

Segundo a literatura, a autonomia e a responsabilidade concedidas aos colaboradores têm como resultado um maior desenvolvimento pessoal e profissional (e.g., Camara, 2000; J. A. S. de Oliveira, 2016; Rito, 2006; Serras, 2014). Quanto ao clima organizacional e ao estilo de gestão, isto é, à forma como a organização se relaciona com os seus colaboradores e com a envolvente exterior (clientes, fornecedores, entidades oficiais, entre outros), esta recompensa intrínseca tem impacto na satisfação e motivação profissional (e.g., Camara, 2000; Rito, 2006).

#### **4.10. Tipos de sistema de recompensas mais utilizados**

Com o objetivo de perceber qual o tipo de sistema de recompensas vigente nas organizações, foi apresentada aos inquiridos uma lista de afirmações, solicitando-lhes que indicassem se concordam ou não com cada afirmação.

Há duas afirmações com as quais grande parte das organizações inquiridas não concorda: em primeiro lugar, 85,8% das organizações discordam da atribuição de prémios de antiguidade e senioridade, anualmente; em segundo lugar, 65,8% discordam com a utilização de estudos salariais para definir as recompensas por funções (Tabela 22).

Por outro lado, as afirmações relativas aos sistemas de recompensas baseados no desempenho e no cargo são as que têm maior taxa de concordância (Tabela 22).

Assim, com base na Tabela 22 e através do cálculo da média, é possível verificar que a maior parte das organizações inquiridas recompensa os seus colaboradores, preferencialmente, de acordo com o seu nível de desempenho (84,2%) e com base no cargo ocupado (80,0%). Os sistemas de recompensas baseados na antiguidade (46,1%) e no mercado (34,2%) são desvalorizados. Estes resultados são consistentes com os apresentados na revisão da literatura (Araújo, 2019; Caridade, 2019; Soares, 2016).

A hipótese 6a pretende atestar se o sistema de recompensas baseado no desempenho é o sistema mais utilizado pelas organizações inquiridas, ao mesmo tempo que a hipótese 6b atesta se é o sistema de recompensas baseado no cargo. Segundo os dados do estudo a hipótese 6a é validada enquanto a hipótese 6b é rejeitada (Apêndice D).

**Tabela 22 - Tipos de Sistemas de Recompensas mais Utilizados pelas Organizações Inquiridas**

Sistema de Recompensas	Organizações que Concordam		Organizações que Discordam	
	N	%	N	%
<b>Baseado no Cargo</b>				
A retribuição é maior quanto mais complexa e exigente for a função.	124	80,0	31	20,0
Média		<b>80,0</b>		20,0
<b>Baseado nas Competências</b>				
As características de personalidade, assim como os conhecimentos, qualificações, e aptidões técnicas têm influência na determinação das recompensas.	116	74,8	39	25,2
Média		74,8		25,2
<b>Baseado no Desempenho</b>				
Os colaboradores são recompensados tendo por base objetivos previamente definidos.	113	72,9	42	27,1
O desempenho de cada colaborador contribui para a sua promoção.	141	91,0	14	9,0
São atribuídos prémios monetários de desempenho, anualmente.	130	83,9	25	16,1
A recompensa é baseada no mérito de cada colaborador.	138	89,0	17	11,0
Média		<b>84,2</b>		15,8
<b>Baseado na Antiguidade</b>				
São atribuídos prémios de antiguidade e senioridade, anualmente.	22	14,2	<b>133</b>	<b>85,8</b>
Todos os colaboradores sofrem um aumento salarial, pelo menos, de 3 em 3 anos.	121	78,1	34	21,9
Média		<b>46,1</b>		<b>53,9</b>
<b>Baseado no Mercado</b>				
São utilizados estudos salariais para a definição das recompensas de todas as funções.	53	34,2	<b>102</b>	<b>65,8</b>
Média		<b>34,2</b>		65,8

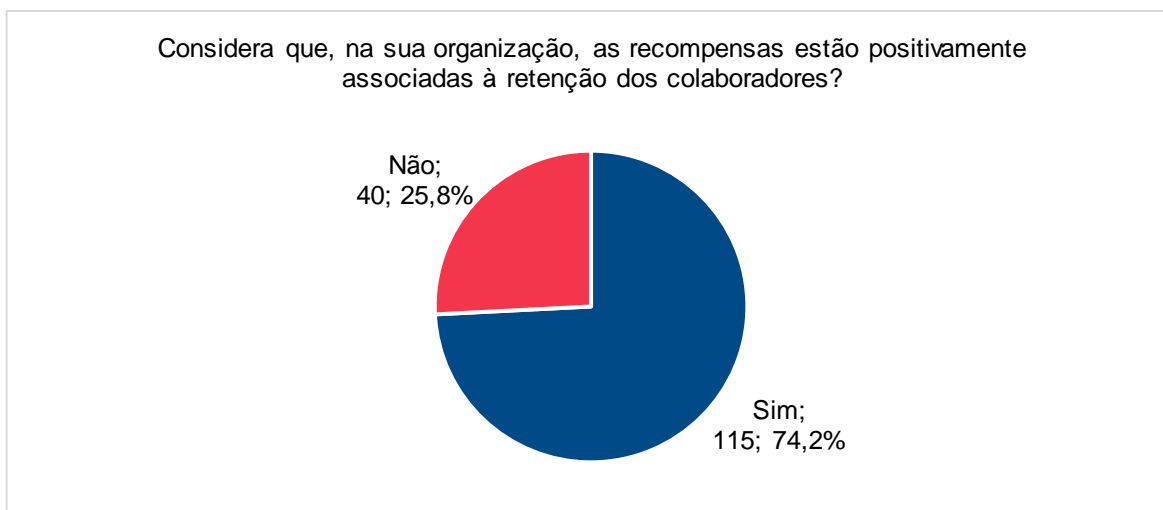
Nota. Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.



#### 4.11. Relação entre as recompensas e a retenção dos colaboradores

Numa questão que admitia apenas uma resposta, 74,2% das organizações que têm implementado algum sistema de recompensas, refere que as recompensas estão positivamente associadas à retenção dos colaboradores (Figura 17).

**Figura 17** - Percepção das Organizações Inquiridas sobre a Relação entre as Recompensas e a Retenção dos Colaboradores



Nota. Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

Para sustentar esta conclusão foi utilizado o teste binomial formulando as seguintes hipóteses:

$H_0$ : A proporção de organizações que considera que as recompensas estão positivamente associadas à retenção dos colaboradores é igual ou inferior à proporção de organizações que não considera.

$H_1$ : A proporção de organizações que considera que as recompensas estão positivamente associadas à retenção dos colaboradores é superior à proporção de organizações que não considera.

Pode constatar-se pela Tabela 23 que para um nível de significância de 0,05 obteve-se um  $p\text{-value} = 0$ , logo rejeita-se a hipótese nula. Ou seja, atendendo aos dados obtidos e expressos na Figura 17, a maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas estão positivamente associadas à retenção dos colaboradores. Assim, no que diz respeito à hipótese 7 do estudo (A maioria das organizações inquiridas considera

que as recompensas estão positivamente associadas à retenção dos colaboradores), esta é validada (Apêndice D).

**Tabela 23** - *Teste Binomial sobre a Relação entre as Recompensas e a Retenção dos Colaboradores*

		Categoria	N	Proporção observada	Proporção de teste	Sig exata (bilateral)
Considera que, na sua organização, as recompensas estão positivamente associadas à retenção dos colaboradores?	Grupo 1	Sim	115	,74	,50	,000
	Grupo 2	Não	40	,26		
	Total		155	1,0		

*Nota.* Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

Na perspetiva dessas organizações, apresentada na Tabela 24, as componentes mais importantes de um sistema de recompensas para aumentar a retenção dos colaboradores são os incentivos (85,2%), a autonomia e responsabilidade (59,1%) e o salário e seus componentes (53,0%). No entanto, foi concluído em outros estudos que o salário fixo e seus componentes (Caridade, 2019; Chiu *et al.*, 2002) e os benefícios (Soares, 2016) são as recompensas mais importantes para aumentar a retenção dos colaboradores.

Ao obter a média, verifica-se que a mais elevada pertence às recompensas extrínsecas (Tabela 24). Por essa razão a hipótese 8, que sustenta o pressuposto de que a maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas extrínsecas são as que têm maior impacto na retenção dos colaboradores, é também validada (Apêndice D).

**Tabela 24 - Recompensas Determinantes para Aumentar a Retenção**

	N	%
<b>Recompensas Extrínsecas</b>		
Salário fixo e seus componentes	<b>61</b>	<b>53,0</b>
Incentivos	<b>98</b>	<b>85,2</b>
Benefícios	37	32,2
Símbolos de estatuto	3	2,6
Média		43,3
<b>Recompensas Intrínsecas</b>		
Mecanismos de reconhecimento	14	12,2
Desenho funcional	18	15,7
Autonomia e responsabilidade	<b>68</b>	<b>59,1</b>
Oportunidades de desenvolvimento profissional	44	38,3
Envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da organização	34	29,6
Clima organizacional e estilo de gestão	57	49,6
Média		34,1

Nota. Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

Algumas organizações, que indicaram que as recompensas não estão positivamente associadas à retenção dos colaboradores (25,8%), apresentaram as justificações presentes na Tabela 25.

**Tabela 25 - Justificação para as Recompensas Não Estarem Positivamente Associadas à Retenção dos Colaboradores**

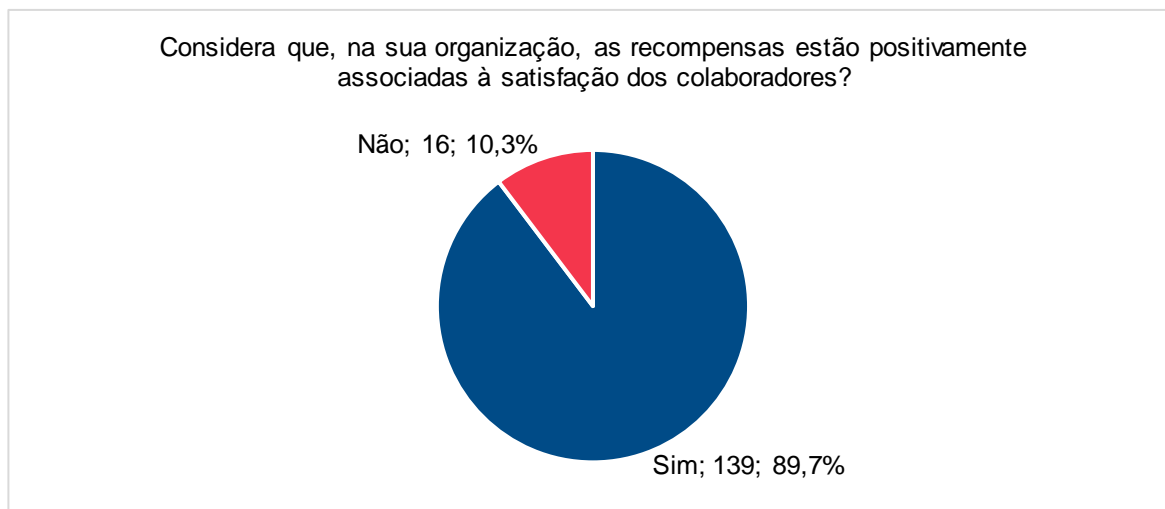
	N	%
As recompensas relacionam-se com o desempenho e compromisso	4	50,0
A retenção dos colaboradores depende da área de negócio; quanto menos mão-de-obra existe maior é a dificuldade em reter colaboradores	1	12,5
A decisão de trabalhar na organização é do colaborador	3	37,5

Nota. Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

## 4.12. Relação entre as recompensas e a satisfação dos colaboradores

Relativamente à relação entre as recompensas e a satisfação dos colaboradores, 89,7% das organizações, que têm implementado algum sistema de recompensas, afirma que estão positivamente associadas, tal como foi defendido em outras investigações (e.g., Arokiasamy *et al.*, 2013; Bouça-Nova, 2013; Bustamam *et al.*, 2014; Froese *et al.*, 2019; Gomes, 2012; Machado, 2017; Mosquera *et al.*, 2020; D. F. R. de Oliveira, 2018; M. I. T. Oliveira, 2018; Peluso *et al.*, 2017; Rato, 2019; F. C. M. da Silva, 2018; Taba, 2018) (Figura 18).

**Figura 18** - Perceção das Organizações Inquiridas sobre a Relação entre as Recompensas e a Satisfação dos Colaboradores



*Nota.* Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

Para confirmar a significância estatística desta situação recorreu-se ao teste binomial com as seguintes hipóteses:

$H_0$ : A proporção de organizações que considera que as recompensas estão positivamente associadas à satisfação dos colaboradores é igual ou inferior à proporção de organizações que não considera.

$H_1$ : A proporção de organizações que considera que as recompensas estão positivamente associadas à satisfação dos colaboradores é superior à proporção de organizações que não considera.

Mediante a análise da Tabela 26, pode constatar-se que para um nível de significância de 0,05 o *p-value* = 0, ou seja, rejeita-se a hipótese nula. Assim, há evidência estatística suficiente, para afirmar que a maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas estão positivamente associadas à satisfação dos colaboradores. Pelo que, a hipótese 9 do estudo (A maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas estão positivamente associadas à satisfação dos colaboradores) é validada (Apêndice D).

**Tabela 26** - *Teste Binomial sobre a Relação entre as Recompensas e a Satisfação dos Colaboradores*

		Categoria	N	Proporção observada	Proporção de teste	Sig exata (bilateral)
Considera que, na sua organização, as recompensas estão positivamente associadas à satisfação dos colaboradores?	Grupo 1	Sim	139	,90	,50	,000
	Grupo 2	Não	16	,10		
	Total		155	1,00		

*Nota.* Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

Os inquiridos foram, ainda, solicitados a opinar sobre as recompensas mais importantes para aumentar a satisfação dos colaboradores. De entre estas e à semelhança da retenção, as que tiveram maior adesão foram: os incentivos (79,1%), a autonomia e responsabilidade (60,4%) e o salário fixo e seus componentes (54,7%) (Tabela 27).

Uma vez que a média das recompensas extrínsecas (41,7%) é superior à média das recompensas intrínsecas (33,9%), conclui-se que, para as organizações inquiridas, as recompensas extrínsecas têm maior impacto na satisfação dos colaboradores (Tabela 27). Valida-se deste modo a hipótese 10 (A maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas extrínsecas são as que têm maior impacto na satisfação dos colaboradores) (Apêndice D). Os dados obtidos corroboram os apresentados e discutidos na literatura (Bustamam *et al.*, 2014; Mosquera *et al.*, 2020; D. F. R. de Oliveira, 2018).

**Tabela 27 - Recompensas Determinantes para Aumentar a Satisfação**

	N	%
<b>Recompensas Extrínsecas</b>		
Salário fixo e seus componentes	<b>76</b>	<b>54,7</b>
Incentivos	<b>110</b>	<b>79,1</b>
Benefícios	42	30,2
Símbolos de estatuto	4	2,9
Média		41,7
<b>Recompensas Intrínsecas</b>		
Mecanismos de reconhecimento	23	16,5
Desenho funcional	19	13,7
Autonomia e responsabilidade	<b>84</b>	<b>60,4</b>
Oportunidades de desenvolvimento profissional	45	32,4
Envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da organização	46	33,1
Clima organizacional e estilo de gestão	66	47,5
Média		33,9

Nota. Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

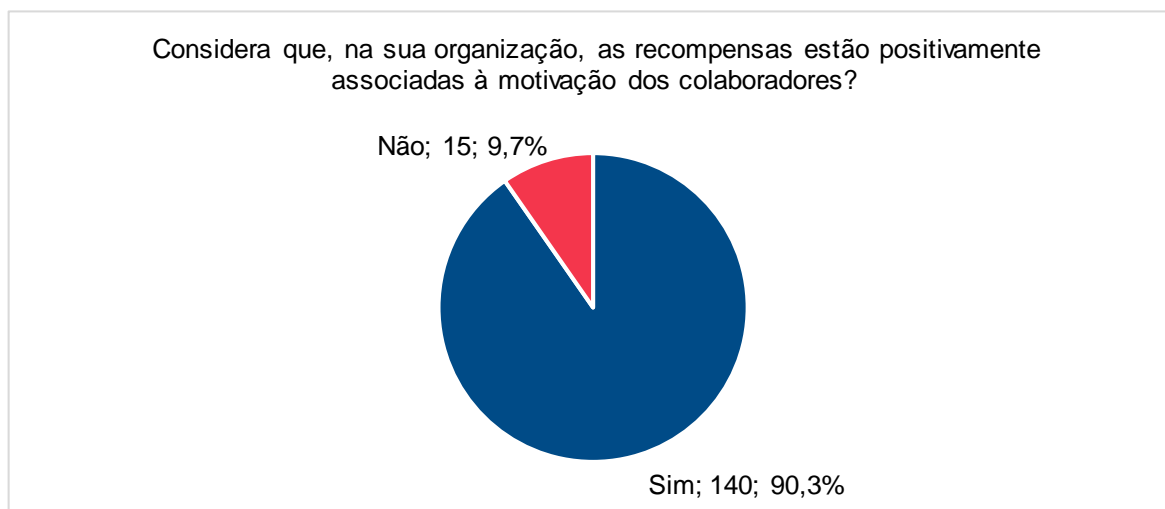
Quando é solicitado aos inquiridos que indicaram que as recompensas não estão positivamente associadas à satisfação dos colaboradores (10,3%), para justificarem a sua resposta, apenas duas organizações (12,5%) responderam e afirmaram que:

- “A satisfação dos colaboradores está interligada a dois fatores: educação académica e visão interna do negócio. Na experiência da empresa nota-se que os colaboradores com baixo nível de escolaridade estão constantemente insatisfeitos por mais que os objetivos sejam justos e monetariamente satisfatórios. Já os colaboradores com níveis maiores de educação (licenciatura, mestrado) ou que apresentam passados com mais dificuldade económica apresentam maior satisfação com os objetivos assim como responsabilidade nas suas tarefas.”
- “Há vários descontentes que recebem menos, talvez mesmo para incentivar à saída dos insatisfeitos que não tenham grande mais-valia para a empresa.”

#### 4.13. Relação entre as recompensas e a motivação no trabalho

A Figura 19 permite perceber qual a opinião das organizações inquiridas sobre a relação entre as recompensas e a motivação no trabalho. É possível constatar que 90,3% das organizações inquiridas considera que as recompensas estão positivamente associadas à motivação dos colaboradores.

**Figura 19** - *Percepção das Organizações Inquiridas sobre a Relação entre as Recompensas e Motivação no Trabalho*



*Nota.* Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

Recorrendo à análise estatística com o teste binomial, de modo a comprovar esta situação, definiu-se as seguintes hipóteses:

$H_0$ : A proporção de organizações que considera que as recompensas estão positivamente associadas à motivação dos colaboradores é igual ou inferior à proporção de organizações que não considera.

$H_1$ : A proporção de organizações que considera que as recompensas estão positivamente associadas à motivação dos colaboradores é superior à proporção de organizações que não considera.

Conforme pode observar-se na Tabela 28, para um nível de significância de 0,05, obteve-se um  $p\text{-value} = 0$ , rejeitando, desta forma, a hipótese nula. Conjugando os resultados do teste com a informação da Figura 19, conclui-se que a maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas estão positivamente associadas à motivação dos colaboradores. Assim, e em comparação às hipóteses 7 e 9, a hipótese 11 do estudo

(A maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas estão positivamente associadas à motivação dos colaboradores) é, também, validada (Apêndice D).

**Tabela 28 - Teste Binomial sobre a Relação entre as Recompensas e a Motivação dos Colaboradores**

		Categoria	N	Proporção observada	Proporção de teste	Sig exata (bilateral)
Considera que, na sua organização, as recompensas estão positivamente associadas à motivação dos colaboradores?	Grupo 1	Sim	140	,90	,50	,000
	Grupo 2	Não	15	,10		
	Total		155	1,00		

*Nota.* Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

A pesquisa mostra que 90,3% das organizações inquiridas, que têm implementado algum sistema de recompensas, considera que as principais recompensas que estão positivamente associadas à motivação dos colaboradores, são os incentivos (80,7%) e a autonomia e responsabilidade (55,0%) (Tabela 29), à semelhança do que foi apresentado em outros estudos (e.g., Arokiasamy *et al.*, 2013; Ataíde, 2015; Barbosa, 2013; Cabanas, 2019; Cardoso, 2018; Fernandes, 2015; Güngör, 2011; M. S. de J. P. Martins, 2016; Moçambique, 2017; Mostafaeipour *et al.*, 2015; Novianty & Evita, 2018; M. I. T. Oliveira, 2018; Rahim & Daud, 2013; S. H. G. Reis, 2009; S. C. B. F. Silva, 2016).

A hipótese 12a pretende atestar se a maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas extrínsecas são as que têm maior impacto na motivação dos colaboradores, ao mesmo tempo que a hipótese 12b atesta se são as recompensas intrínsecas. De acordo com os valores da Tabela 29, a hipótese 12a é validada e a hipótese 12b é rejeitada (média das recompensas extrínsecas > média das recompensas intrínsecas, tal como em outras investigações) (e.g., Novianty & Evita, 2018; Rahim & Daud, 2013; S. H. G. Reis, 2009) (Apêndice D).



**Tabela 29 - Recompensas Determinantes para Aumentar a Motivação**

	N	%
<b>Recompensas Extrínsecas</b>		
Salário fixo e seus componentes	67	47,9
Incentivos	<b>113</b>	<b>80,7</b>
Benefícios	35	25,0
Símbolos de estatuto	2	1,4
Média		38,8
<b>Recompensas Intrínsecas</b>		
Mecanismos de reconhecimento	25	17,9
Desenho funcional	24	17,1
Autonomia e responsabilidade	<b>77</b>	<b>55,0</b>
Oportunidades de desenvolvimento profissional	48	34,3
Envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da organização	44	31,4
Clima organizacional e estilo de gestão	64	45,7
Média		33,6

*Nota.* Elaboração própria com base nos dados recolhidos do questionário.

Dos 15 inquiridos que consideram que as recompensas não estão positivamente associadas à motivação dos colaboradores (9,7%), apenas duas organizações justificam a sua resposta. Uma delas afirma que as recompensas de produtividade regulares ganham carácter de dado adquirido e deixam de ser motivadoras; a segunda organização refere que os colaboradores não procuram saber a que se deveu uma eventual recompensa obtida.

## 5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PISTAS PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

Os colaboradores são considerados o ativo mais importante das organizações, uma vez que é a partir destes que são implementadas ações estratégicas e operacionais para obter lucros e conseqüentemente receber o retorno do capital investido em recursos humanos (e.g., Danish & Usman, 2010; Edirisooriya, 2014; Sajutigbe *et al.*, 2013). O sucesso e o fracasso das organizações dependem da capacidade dos empregadores para atrair, reter e motivar os seus colaboradores, pois estes últimos dão o seu melhor quando sentem que os seus esforços serão recompensados (e.g., Aktar *et al.*, 2012; Cabanas, 2019; J. A. S. de Oliveira, 2016; Rudge, 2011). Deste modo, é importante estudar os sistemas de recompensas e os seus componentes.

Considera-se que o tema seja de extrema relevância para todas as organizações, uma vez que uma melhor compreensão desta temática trará conhecimento acerca de possíveis medidas que conduzam a uma melhoria na produtividade e no sucesso. Apesar de ser uma temática que tem vindo a ser estudada ao longo dos anos, por diversos investigadores, existe uma escassez de estudos a nível nacional, o que torna este estudo relevante. A generalidade dos estudos sobre recompensas consiste numa análise particular, como por exemplo estudos de caso e por setores de atividade, mas poucos se debruçam sobre as recompensas a nível nacional, como se analisou na presente investigação.

Neste sentido, foi desenvolvido um estudo empírico, consubstanciado num questionário, em julho de 2021, aplicado às PME Excelência 2020, com o objetivo de caracterizar os sistemas de recompensas existentes nas organizações portuguesas.

Como tal, a população-alvo definida para este estudo empírico é, naturalmente, todas as organizações portuguesas e a amostra incidiu sobre as 2 865 organizações distinguidas com o estatuto PME Excelência 2020; no entanto, apenas foi possível contactar 2 553 organizações. Das organizações contactadas somente 238 responderam ao questionário, o que representa uma taxa de resposta de 9,3%. Por conseguinte, não é possível generalizar os resultados para a amostra inicial e população-alvo.

A presente dissertação fornece evidência empírica sobre a implementação e caracterização dos sistemas de recompensas, contribuindo para a literatura que analisa esta temática. Em particular, realça a elevada implementação de sistemas de

recompensas (65,1%). As organizações inquiridas que mais implementam estes sistemas são as que pertencem ao setor do comércio. As razões apontadas pelas organizações que não atribuem recompensas prendem-se não só com o facto de exigirem custos e mudanças profundas na arquitetura da organização, mas também pelo facto de despertar um espírito de competição destrutiva e gerar sentimentos de injustiça, desconfiança e *stress* nos colaboradores.

Os resultados obtidos sugerem que as organizações inquiridas implementam sistemas de recompensas com o principal objetivo de motivar os colaboradores (87,1%). Seguindo-se o objetivo de aumentar o desempenho (57,4%), aumentar a produtividade (50,3%) e satisfazer os colaboradores (33,5%). Para além das diferentes opções disponíveis de resposta existiram organizações que salientaram outros objetivos, tais como: agradecer o sucesso do ano, premiar os melhores colaboradores e promover a assiduidade. Estes resultados corroboram os de Caridade (2019) e Soares (2016) e permitem aceitar a hipótese 1 (Apêndice D).

Em relação aos incentivos, constatou-se que os mais utilizados pelas organizações inquiridas são os incentivos individuais (60,6%), ou seja, visam premiar diretamente o desempenho individual dos colaboradores e que a maioria dos respondentes (87,8%) afirma que estes tiveram impacto positivo nos resultados líquidos anuais. De destacar, ainda, o facto de apenas 4,5% das organizações inquiridas não utilizar incentivos. É possível que este resultado possa estar associado à maior preocupação das organizações com o desempenho, já que em outras investigações esta percentagem era mais elevada (Caridade, 2019; Soares, 2016). Assim, valida-se a hipótese 2a e rejeita-se a hipótese 2b (Apêndice D).

O cabaz de Natal/nascimento/casamento (43,2%), a atribuição de telemóvel (41,3%) e o seguro de saúde (36,1%) são os benefícios que as organizações inquiridas mais utilizam. Adicionalmente às diferentes opções disponíveis de resposta, as organizações salientaram outros benefícios, nomeadamente: prémios monetários, 15.º mês, adiantamentos, combustível, eventos *employee experience*, férias todos juntos, jantares em festas temáticas, ofertas, protocolos com médicos, subsídio de alimentação pelo valor máximo em cartão e vales em compras. Este resultado é, em grosso modo, semelhante às conclusões de outros estudos com organizações portuguesas (Araújo, 2019; Caridade, 2019; D. Martins & Silva, 2017; Mercer, 2020; Soares, 2016); no entanto, o seguro de saúde não é o benefício mais utilizado pelas organizações inquiridas na presente investigação e por isso a hipótese 3 é rejeitada (Apêndice D).

Quanto aos símbolos de estatuto e tal como era expectável, as organizações demonstram, maioritariamente (87,1%), que não disponibilizam esta recompensa extrínseca, pelo que se valida a hipótese 4 (Apêndice D). Desta forma conseguem garantir a equidade entre colaboradores e consequentemente diminuir conflitos internos, uma vez que este tipo de recompensas pode ser considerado como privilégio pessoal e não funcional.

À semelhança dos resultados de outro estudo (Soares, 2016), os mecanismos de reconhecimento mais utilizados pelas organizações inquiridas são os prémios de desempenho (43,2%), o *feedback* contínuo (38,1%) e os jantares com a Administração/Gerência (23,9%); estes resultados verificam, assim a hipótese 5 (Apêndice D).

Os resultados do questionário apontam ainda que uma parte significativa das organizações inquiridas proporciona aos seus colaboradores outras recompensas intrínsecas, nomeadamente autonomia e responsabilidade, assim como boas condições de trabalho, bom ambiente e disponibilizam ferramentas de trabalho eficientes.

A respeito do tipo de sistema de recompensas, é possível verificar que a maior parte das organizações inquiridas recompensa os seus colaboradores, preferencialmente, de acordo com o seu nível de desempenho (84,2%) e com base no cargo ocupado (80,0%). Os sistemas de recompensas baseados na antiguidade (46,1%) e no mercado (34,2%) são desvalorizados. Desta forma, a hipótese 6a é validada enquanto a hipótese 6b é rejeitada (Apêndice D).

Tendo em conta o objetivo deste estudo de caracterizar os sistemas de recompensas existentes nas organizações portuguesas, considera-se relevante perceber se existe uma relação positiva entre as recompensas e a retenção, satisfação e motivação. Foi, por isso, solicitado às organizações, que se pronunciassem quanto a esta ligação. Os resultados permitem aceitar as hipóteses 7, 9 e 11, já que a generalidade dos respondentes afirma que as recompensas estão positivamente associadas à retenção, satisfação e motivação dos colaboradores. De entre os dois componentes dos sistemas de recompensas, os resultados sugerem que são as recompensas extrínsecas que têm um maior impacto; assim, as hipóteses 8, 10 e 12a são validadas e a hipótese 12b é rejeitada (Apêndice D).

Como qualquer trabalho científico, também este não está isento de limitações. Uma primeira limitação refere-se à baixa taxa de resposta ao questionário. Deste modo, não é

possível extrapolar os resultados para a realidade nacional, sendo estes apenas interpretativos das organizações inquiridas.

Uma outra limitação prende-se com a relação entre as recompensas e a retenção, satisfação e motivação uma vez que só se analisaram estas variáveis com base na perceção das organizações. Sugere-se, como estudo futuro, inquirir os colaboradores de forma a obter as suas perceções.

Uma limitação importante reside no instrumento de recolha de dados, isto é, no questionário uma vez que pode permitir interpretações incorretas, a taxa de retorno de respostas é frequentemente baixa e não permite o esclarecimento de dúvidas nas questões colocadas. Esta limitação pode ser suprida complementando este estudo com outros instrumentos como, por exemplo, entrevistas.

Refere-se, ainda, que na presente dissertação o pré-teste ao questionário foi realizado por professores universitários, no entanto e segundo F. L. dos Reis (2010) este deveria ter sido efetuado por uma pequena amostra que refletisse a diversidade da população-alvo visada. Como não foi possível, justifica-se complementar o estudo com um pré-teste preenchido por organizações distinguidas com o estatuto PME Excelência 2020.

Como pistas para investigação futura sugerem-se, também, as seguintes. Desde logo, averiguar as maiores dificuldades que as organizações sentiram na implementação de sistemas de recompensas e o modo como conseguiram ultrapassar esses obstáculos, de forma a ajudar outras organizações a iniciar o processo de implementação destes sistemas. Igualmente importante será incluir um maior detalhe na caracterização das organizações inquiridas. Como por exemplo, determinar o nível de internacionalização, isto é, em que mercados operam e qual é o volume de negócios no mercado estrangeiro, uma vez que novas especificidades, que ajudam a moldar a cultura organizacional, podem ter um efeito positivo nos sistemas de recompensas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aktar, S., Sachu, M. K., & Ali, M. E. (2012). The impact of rewards on employee performance in commercial banks of Bangladesh: An empirical study. *Journal of Business and Management*, 6(2), 9–15. <https://doi.org/10.9790/487x-0620915>
- Alhmoud, A., & Rjoub, H. (2019). Total rewards and employee retention in a Middle Eastern context. *SAGE Open*, 9(2), 1–13. <https://doi.org/10.1177/2158244019840118>
- Andrade, L. S. (2015). *A relação entre satisfação com as recompensas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: Um estudo no setor da hotelaria em quatro hotéis na região de Lisboa* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório Institucional da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/10544>
- Araújo, R. R. (2019). *Ética na gestão das remunerações e benefícios* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório Institucional da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/19293>
- Armstrong, M. (2007). *A handbook of employee reward management and practice* (2.<sup>a</sup> ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13.<sup>a</sup> ed.). Kogan Page.
- Arokiasamy, A. R. A., Hon Tat, H., & bin Abdullah, A. G. K. (2013). The effects of reward system and motivation on job satisfaction: Evidence from the education industry in Malaysia. *World Applied Sciences Journal*, 24(12), 1597–1604. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2013.24.12.13294>
- Ataíde, M. L. F. (2015). *Os sistemas de recompensas e a sua influência na gestão dos recursos humanos: Uma aplicação para os Açores* [Dissertação de mestrado, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores. <http://hdl.handle.net/10400.3/3585>
- Barañano, A. M. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Edições Sílabo.

- Barbosa, J. M. V. (2013). *A satisfação com as recompensas e a motivação da força de vendas em Portugal* [Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/70786>
- Bilhim, J. A. de F. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos* (4.<sup>a</sup> ed.). Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas.
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: Theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4–5), 303–345. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00052-6)
- Bouça-Nova, C. A. F. (2013). *A satisfação dos colaboradores com o sistema de recompensas: Um estudo empírico em cooperativas agrícolas da Região Norte de Portugal* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/3165>
- Brata, H., & Juliana, L. (2014). Performance-based reward systems and perceived justice: A case of motorbike dealer in Pontianak. *International Journal of Business and Society*, 15(2), 195–214.
- Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 392–402. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.308>
- Cabanas, S. A. S. (2019). *A influência das recompensas pelo desempenho na motivação intrínseca do indivíduo* [Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/123658>
- Camara, P. B. da. (2000). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos*. Dom Quixote.

- Camara, P. B. da. (2014). Boas práticas na gestão das recompensas. Em A. da R. Machado, C. Horta, F. Rodrigues, F. Cesário, I. Moço, I. Dias, J. Caetano, L. Andrade, M. do C. Cunha, M. N. Portugal, N. G. Brandão, P. Camara, & S. Miranda (Eds.), *Gestão de recursos humanos: Globalização do trabalho e gestão de pessoas, talentos, liderança, clima e cultura organizacional, comunicação e recompensas* (pp. 275–309). Escolar Editora.
- Camara, P. B. da, Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial* (4.ª ed.). Dom Quixote.
- Cardoso, M. S. da R. (2018). *Motivação e incentivos: O caso da Cooperativa Ceileiro da Terra* [Dissertação de mestrado, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores. <http://hdl.handle.net/10400.3/5094>
- Caridade, A. F. G. (2019). *A influência do sistema de recompensas na motivação e satisfação no trabalho: O caso do setor tecnológico* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave]. Repositório do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave. <http://hdl.handle.net/11110/1832>
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2005). A taxonomy of reward preference: Examining country differences. *Journal of International Management*, 11(3), 357–375. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2005.06.004>
- 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>
- Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2007). The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences. *Human Relations*, 60(9), 1293–1330. <https://doi.org/10.1177/0018726707082849>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.ª ed.). Manole.
- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(4), 473–495. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>



- Chiu, R. K., Wai-Mei Luk, V., & Li-Ping Tang, T. (2002). Retaining and motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China. *Personnel Review*, 31(4), 402–431. <https://doi.org/10.1108/00483480210430346>
- Collings, D. G., & Wood, G. (2009). Human resource management. Em D. G. Collings & G. Wood (Eds.), *Human resource management: A critical approach* (pp. 1–16). Routledge.
- Coutinho, C. P. (2020). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e Prática* (2.<sup>a</sup> ed.). Almedina.
- Cox, A. (2000). The importance of employee participation in determining pay system effectiveness. *International Journal of Management Reviews*, 2(4), 357–375. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00047>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8.<sup>a</sup> ed.). Editora RH.
- Danish, R. Q., & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 159–167. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n2p159>
- Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro, do Ministério da Economia e da Inovação. (2007). Diário da Republica: I série, nº 213. <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/372/2007/11/06/p/dre/pt/html>
- Duarte, J. A. M. (2013). *Metodologias de investigação científica*. Vírgula.
- Ebert, J. F., Huibers, L., Christensen, B., & Christensen, M. B. (2018). Paper-or web-based questionnaire invitations as a method for data collection: Cross-sectional comparative study of differences in response rate, completeness of data, and financial cost. *Journal of Medical Internet Research*, 20(1), 1–13. <https://doi.org/10.2196/jmir.8353>

- Edirisooriya, W. A. (2014, fevereiro 20-27). *Impact of rewards on employee performance: With special reference to ElectriCo* [Comunicação apresentada]. Proceedings of the 3rd International Conference on Management and Economics, Sri Lanka. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.703.9382&rep=rep1&type=pdf>
- Emelianova, Y. (2019). *Impact of reward system on employee performance: A case study of Normet Ltd.* [Dissertação de mestrado, University of Applied Sciences]. University of Applied Sciences Repository. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019052010622>
- Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet Research*, 15(2), 195–219. <https://doi.org/10.1108/10662240510590360>
- Faleiros, F., K  ppler, C., Pontes, F. A. R., Silva, S. S. da C., de Goes, F. dos S. N., & Cucick, C. D. (2016). Use of virtual questionnaire and dissemination as a data collection strategy in scientific studies. *Texto e Contexto Enfermagem*, 25(4), 1–6. <https://doi.org/10.1590/0104-07072016003880014>
- Fernandes, M. de F. R. M. (2015). *Caracteriza  o do sistema de compensa  o: Um estudo em seis empresas* [Disserta  o de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório do Instituto Politécnico de Setúbal. <http://hdl.handle.net/10400.26/10269>
- Ferreira, L., & Sarmento, M. (2017). Da investiga  o quantitativa em contabilidade: Investiga  o por inquérito. Em M. J. Major & R. Vieira (Eds.), *Contabilidade e controlo de gestão: Teoria, metodologia e prática* (2.  ed., pp. 173–214). Escolar Editora.
- Fidelis, G. J., & Banov, M. R. (2006). *Gestão de recursos humanos: Tradicional e estratégica*. Editora  rica.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3.  ed.). SAGE Publications Ltd.
- Fitzgerald, D., Hockey, R., Jones, M., Mishra, G., Waller, M., & Dobson, A. (2019). Use of online or paper surveys by Australian women: Longitudinal study of users, devices, and cohort retention. *Journal of Medical Internet Research*, 21(3), 1–11. <https://doi.org/10.2196/10672>

- Froese, F. J., Peltokorpi, V., Varma, A., & Hitotsuyanagi-Hansel, A. (2019). Merit-based rewards, job satisfaction and voluntary turnover: Moderating effects of employee demographic characteristics. *British Journal of Management*, 30(3), 610–623. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12283>
- Ghosh, P., Rai, A., Chauhan, R., Baranwal, G., & Srivastava, D. (2016). Rewards and recognition to engage private bank employees: Exploring the “obligation dimension”. *Management Research Review*, 39(12), 1738–1751. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0219>
- Gomes, C. M. A. V. (2012). *Sistema de recompensas e cultura organizacional* [Dissertação de mestrado, Universidade de Évora]. Repositório da Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/15218%0A>
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510–1520. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.029>
- Hareendrakumar, V. R., Subramoniam, S., & Nizar, H. M. (2020). Redesigning rewards for improved fairness perception and loyalty. *Vision*, 24(4), 481–495. <https://doi.org/10.1177/0972262920946142>
- Heneman, R. L., Fisher, M. M., & Dixon, K. E. (2001). Reward and organizational systems alignment: An expert system. *Compensation & Benefits Review*, 33(6), 18–29. <https://doi.org/10.1177/08863680122098694>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Edições Sílabo.
- Hohwü, L., Lyshol, H., Gissler, M., Jonsson, S. H., Petzold, M., & Obel, C. (2013). Web-based versus traditional paper questionnaires: A mixed-mode survey with a nordic perspective. *Journal of Medical Internet Research*, 15(8), 1–11. <https://doi.org/10.2196/jmir.2595>
- Hsieh, Y. H., & Chen, H. M. (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2), 11–32.

- IAPMEI. (2021a, abril 30). *Resultados líquidos das 2865 PME Excelência aumentam 40% face a ano anterior*. <https://www.iapmei.pt/NOTICIAS/PME-Excelencia-Resultados-liquidos-aumentam-40.aspx>
- IAPMEI. (2021b, maio 11). *PME Líder e PME Excelência*. <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider.aspx>
- IAPMEI. (2021c, junho 9). *PME Excelência*. <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider/PME-Excelencia.aspx>
- Inchausti, E. V. (2009). Una taxonomía de sistemas de retribución: Dimensiones para el caso español. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 39, 7–31. [https://doi.org/10.1016/s1138-5758\(09\)70033-7](https://doi.org/10.1016/s1138-5758(09)70033-7)
- Khalid, K., & Oaib, A. S. (2019). Rewards, satisfaction and economic trends under nonlinear assumption. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(2), 287–298. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no2.287>
- Kikoito, J. N. (2014). *Impact of reward systems on the organizations performance in Tanzanian banking industry: A case of commercial banks in Mwanza city* [Dissertação de mestrado, University of Tanzania]. The Open University of Tanzania Repository. <http://repository.out.ac.tz/id/eprint/792>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Machado, D. C. (2017). *Sistema de recompensas: Contributo para a satisfação no trabalho* [Projeto de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Institucional do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. <http://hdl.handle.net/10071/15390>
- Magalhães, F. M. de, Oliveira, C. T. de, & Silva, E. S. (2017). *Estatística descritiva aplicada à gestão: Uma análise exploratória dos dados*. Vida Económica.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (5.<sup>a</sup> ed.). Pero Pinheiro.

- Martins, D., & Silva, S. (2017, maio 3-4). *Tendencies on reward practices and employees' satisfaction level: Evidence from Portuguese companies* [Comunicação apresentada]. Proceedings of the 29th International Business Information Management Association Conference, Vienna, Austria. <http://hdl.handle.net/10400.22/9842>
- Martins, M. S. de J. P. (2016). *Recompensas como fator de motivação no contexto dos trabalhadores civis da força aérea* [Trabalho de investigação, Instituto Universitário Militar]. Repositório do Instituto Universitário Militar. <http://hdl.handle.net/10400.26/14414>
- Martins, S. M. C. (2013). *As recompensas preferenciais dos colaboradores na relação de trabalho: um estudo no setor privado português* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório Institucional da Universidade do Minho. <http://hdl.handle.net/1822/25194>
- Melo, P., & Machado, C. (2015). *Gestão de recursos humanos nas pequenas e médias empresas: Contextos, métodos e aplicações*. Editora RH.
- Mercer. (2020). *Total compensation Portugal*. <https://www.mercer.pt/our-thinking/career/total-compensation.html>
- Mikander, C. (2010). *The impact of a reward system on employee motivation in Motonet-Espoo* [Dissertação de mestrado, Arcada University of Applied Sciences]. Arcada University of Applied Sciences Repository. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010062712541>
- Moçambique, R. P. (2017). *Impacto do sistema de recompensas na motivação laboral: Um estudo de caso no ISLA Gaia* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia]. Repositório Científico Lusófona. <http://hdl.handle.net/10437/11484>
- Moreira, E. G. (2009). *Incentivos e recompensas*. IESDE. <https://books.google.pt/>
- 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>

- Mostafaeipour, A., Zare, H. K., & Aliheidari, T. (2015, março 3-5). *Design portfolio factors motivating university employees to improve productivity using BLP and ANP fuzzy models* [Comunicação apresentada]. International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Dubai, United Arab Emirates. <https://doi.org/10.1109/IEOM.2015.7093801>
- Ngwa, W. T., Adeleke, B. S., Agbaeze, E. K., Ghasi, N. C., & Imhanrenialena, B. O. (2019). Effect of reward system on employee performance among selected manufacturing firms in the litoral region of Cameroon. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(3), 1–16. <https://www.abacademies.org/articles/effect-of-reward-system-on-employee-performance-among-selected-manufacturing-firms-in-the-litoral-region-of-cameroon-8226.html>
- Ni, J. (2020). *Impact of motivation factors on employee retention in China: Mediating role of work engagement* [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Institucional do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. <http://hdl.handle.net/10071/21902>
- Njanja, L. W., Maina, R. N., Kibet, L. K., & Njagi, K. (2013). Effect of reward on employee performance: A case of Kenya Power and Lighting Company Ltd., Nakuru, Kenya. *International Journal of Business and Management*, 8(21), 41–49. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n21p41>
- Novianty, R. R., & Evita, S. N. (2018). Financial incentives: The impact on employee motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(6), 1–8. <https://www.abacademies.org/articles/financial-incentives-the-impact-on-employee-motivation-7728.html>
- Ntanos, S., Sidiropoulos, G., Triantafyllou, E., Chalikias, M., & Kyriakopoulos, G. L. (2020). Remuneration and reward systems during an economic crisis: Case study from Attica region, Greece. *Problems and Perspectives in Management*, 18(2), 261–276. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(2\).2020.22](https://doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.22)
- Oliveira, D. F. R. de. (2018). *O efeito das recompensas na satisfação do trabalho e na retenção de talentos: O caso do setor imobiliário* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório Institucional da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/16523>

- Oliveira, E. R. de, & Ferreira, P. (2014). *Métodos de investigação: Da interrogação à descoberta científica*. Vida Económica.
- Oliveira, J. A. S. de. (2016). *O sistema de recompensas da PSP como fator de (des) motivação* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna]. Repositório do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. <http://hdl.handle.net/10400.26/15557>
- 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, Univerdidade do Minho]. Repositório Institucional da Universidade do Minho. <http://hdl.handle.net/1822/55634>
- Patrocínio, P. T. R. (2014). *Estudo de caso no Água Hotels Vale da Lapa Resort & Spa: Análise de recompensas* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório Institucional da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/7524>
- Peltokorpi, V. (2011). Performance-related reward systems (PRRS) in Japan: Practices and preferences in Nordic subsidiaries. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(12), 2507–2521. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.588033>
- Peluso, A. M., Innocenti, L., & Pilati, M. (2017). Pay is not everything: Differential effects of monetary and non-monetary rewards on employees' attitudes and behaviours. *Evidence-based HRM*, 5(3), 311–327. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2015-0031>
- Pereira, A. (2008). *Guia prático de utilização do SPSS: Análise de dados para ciências sociais e psicologia* (7.ª ed.). Edições Sílabo.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (6.ª ed.). Edições Sílabo.
- Pinto, C. A. M., Rodrigues, J. A. M. S., Santos, A. dos, Melo, L. T., Moreira, M. A. D., & Rodrigues, R. B. (2014). *Fundamentos de gestão* (5.ª ed.). Editorial Presença.

- Prastiwi, D., Pujiono, Aisyaturrahmi, & Bon, A. T. (2019, julho 23-26). *Model of reward system toward the performance of public sector organizations* [Comunicação apresentada]. Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Pilsen, Czech Republic. <http://ieomsociety.org/pilsen2019/papers/584.pdf>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2013). *Manual de investigação em ciências sociais* (6.<sup>a</sup> ed.). Gradiva Publicações.
- Rahim, M. A., & Daud, W. N. W. (2013). Rewards and motivation among administrators of Universiti Sultan Zainal Abidin: An empirical study. *International Journal of Business and Society*, 14(2), 265–286. <http://www.ijbs.unimas.my/index.php/content-abstract/all-issues/37-vol-14-no-2-2013/194-rewards-and-motivation-among-administrators-of-universiti-sultan-zainal-abidin-unisza-an-empirical-study>
- Ramos, S. T. C., & Naranjo, E. S. (2014). *Metodologia da investigação científica*. Escolar Editora.
- Rato, I. M. da S. (2019). *A importância dos sistemas de recompensa para a motivação e satisfação dos trabalhadores no sector da hotelaria* [Dissertação de mestrado, Universidade de Évora]. Repositório da Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/25619>
- Rego, A., Cunha, M. P., 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.<sup>a</sup> ed.). Edições Sílabo.
- Reis, F. L. dos. (2010). *Como elaborar uma dissertação de mestrado: segundo Bolonha* (2.<sup>a</sup> ed.). Pactor Edições.
- Reis, S. H. G. (2009). *Avaliação de desempenho e motivação: O impacto das recompensas na motivação e obtenção de melhorias de desempenho - O caso da Transcor SV, S.A.* [Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior]. Repositório Digital da Universidade da Beira Interior. <http://hdl.handle.net/10400.6/2975>
- Repinaldo, A. S. P. de A. (2015). *A relação entre a motivação e o sistema de recompensas no mercado de trabalho: Um estudo comparativo entre o setor público e privado em Portugal* [Dissertação de mestrado, Universidade Lusófona do Porto]. Repositório Científico Lusófona. <http://hdl.handle.net/10437/7777>



- Rito, P. (2006). O sistema de recompensas: Remunerações e benefícios. *Revista da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, 80, 44–54. <https://pt.calameo.com/read/0003249810685e93e3563>
- Rosa, A. I. V. (2012). *Sistema de recompensas: Estudo de um caso* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório do Instituto Politécnico de Setúbal. <http://hdl.handle.net/10400.26/4646>
- Rudge, A. (2011). Birmingham city council links increased contribution and outcomes to reward and recognition: System raises productivity and improves performance. *Human Resource Management International Digest*, 19(5), 6–8. <https://doi.org/10.1108/09670731111153258>
- 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>
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43(4), 381–394. <https://doi.org/10.1002/hrm.20031>
- Sacramento, M. (2012). Sistemas de incentivos. Em A. L. Neves & R. F. da Costa (Eds.), *Gestão de recursos humanos de A a Z* (pp. 571–576). Editora RH.
- Saeed, R., Nayyab, H. H., & Lodhi, R. N. (2013). An empirical investigation of rewards and employee performance: A case study of technical education authority of Pakistan. *Middle East Journal of Scientific Research*, 18(7), 892–898. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.18.7.11785>
- Sajutigbe, A. S., Bosede, O. O., & Adeyemi, M. A. (2013). Impact of reward on employees performance in a selected manufacturing companies in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *International Journal of Arts and Commerce*, 2(2), 27–32.
- Sax, L. J., Gilmartin, S. K., & Bryant, A. N. (2003). Assessing response rates and nonresponse bias in web and paper surveys. *Research in Higher Education*, 44(4), 409–432. <https://doi.org/0361-0365/03/0800-0409/0>
- Serras, P. M. (2014). *A influência dos sistemas de recompensas sobre a satisfação no trabalho* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.21/5322>

- Silva, F. C. M. da. (2018). *O sistema de recompensas e o bem-estar no trabalho: A influência do fator idade* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/27538>
- Silva, M. M. P. dos A. e. (2008). *As práticas de recompensas: Consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores* [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Institucional do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. <http://hdl.handle.net/10071/690>
- Silva, S. C. B. F. (2016). *A relação entre a motivação, o sistema de recompensas e a intenção de saída dos oficiais da Força Aérea* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório Institucional da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/13087>
- Sinclair, M., Otoole, J., Malawaraarachchi, M., & Leder, K. (2012). Comparison of response rates and cost-effectiveness for a community-based survey: Postal, internet and telephone modes with generic or personalised recruitment approaches. *BMC Medical Research Methodology*, 12, 1–8. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-12-132>
- Soares, C. S. da R. (2016). *Tendências de recompensas em empresas portuguesas* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/7948>
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2013). *Princípios de gestão das organizações*. Rei dos Livros.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos: Métodos e práticas* (3.<sup>a</sup> ed.). Lidel.
- Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 8(2), 161–179. <https://doi.org/10.1108/11766091111137564>
- Taba, M. I. (2018). Mediating effect of work performance and organizational commitment in the relationship between reward system and employees' work satisfaction. *Journal of Management Development*, 37(1), 65–75. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0256>

- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The impact of rewards on job satisfaction and employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481–487. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n1p481>
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human resource management* (7.<sup>a</sup> ed.). Pearson Education.
- Varão, S. (2009). *Gestão de recursos humanos para principiantes*. Edições Sílabo.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Edições Sílabo.
- Williamson, I. O., Burnett, M. F., & Bartol, K. M. (2009). The interactive effect of collectivism and organizational rewards on affective organizational commitment. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(1), 28–43. <https://doi.org/10.1108/13527600910930022>
- Zafar, M., Sarwar, A., Zafar, A., & Sheeraz, A. (2021). Impact of compensation practices on employee job performance: An empirical study. Em J. Xu, G. Duca, S. E. Ahmed, F. P. García Márquez, & A. Hajiyev (Eds.), *Proceedings of the Fourteenth International Conference on Management Science and Engineering Management* (Vol. 1191). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-49889-4>

## **APÊNDICE A: INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO**

### **Sistemas de Recompensas nas PME Excelência 2020, em Portugal**

O presente estudo, desenvolvido no âmbito da dissertação de Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro (ISCA-UA), tem como objetivo caracterizar os sistemas de recompensas existentes nas organizações portuguesas.

Salienta-se que a leitura de cada item é imprescindível, sendo que não existem respostas certas ou erradas.

A sua participação tem um carácter voluntário e as respostas ao questionário são completamente anónimas e confidenciais, pelo que os dados recolhidos serão exclusivamente utilizados no âmbito desta investigação e serão analisados de forma global e nunca de forma individualizada.

O tempo estimado de preenchimento do inquérito é de aproximadamente 8 minutos e a sua participação é fundamental para o sucesso da investigação.

De ressaltar que este questionário cumpre o normativo legal constante no Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), designadamente no que concerne à proteção e segurança dos dados.

Caso tenha alguma dúvida, não hesite em contactar-me através do seguinte endereço de correio eletrónico: [cindylopes@ua.pt](mailto:cindylopes@ua.pt)

Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração.

Atenciosamente,

Cindy Lopes

Mestranda em Contabilidade e Controlo de Gestão

ISCA-UA

## Sistemas de Recompensas nas PME Excelência 2020, em Portugal

\*1. A organização tem implementado algum sistema de recompensas (ou atribui algum tipo de recompensas aos seus colaboradores)?

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sim	Não

Se responder “Não” na pergunta “1. A organização tem implementado algum sistema de recompensas (ou atribui algum tipo de recompensas aos seus colaboradores)?” então:

\*2. Está prevista a implementação de um sistema de recompensas brevemente (prazo máximo de um ano)?

<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sim	Não

\*3. Por que razão(ões) ainda não foi implementado um sistema de recompensas?

Por favor, selecionar entre 1 e 3 respostas

- Exige custos e mudanças profundas na arquitetura da organização
- Pode aumentar os custos com as remunerações e com a formação sem o respetivo aumento da produtividade
- Pode despertar um espírito de competição destrutiva e conflitos entre colaboradores
- Pode gerar sentimentos de injustiça, desconfiança e *stress* nos colaboradores
- Pode promover um estilo de gestão rígido e burocrático, não permitindo que os colaboradores sejam criativos e inovadores
- Outra(s). Qual(ais)?

Passar para o grupo “Caracterização da Organização”

Se responder “Sim” na pergunta “1. A organização tem implementado algum sistema de recompensas (ou atribui algum tipo de recompensas aos seus colaboradores)?” então:

\*2. Que **objetivo(s)** foi(ram) considerado(s) na implementação do sistema de recompensas na organização?

Por favor, selecionar entre 1 e 4 respostas

- Assegurar a equidade interna
- Atrair novos colaboradores
- Aumentar a produtividade dos colaboradores
- Aumentar o desempenho dos colaboradores
- Garantir a retenção dos colaboradores
- Motivar os colaboradores
- Permitir competir no mercado
- Recompensar a antiguidade
- Satisfazer os colaboradores
- Outro(s). Qual(ais)?

\*3. Com que **frequência** são atribuídas recompensas aos colaboradores?

Escolher uma das seguintes respostas

- Mensalmente
- Trimestralmente
- Anualmente
- Esporadicamente, sem regularidade

\*4. Que **incentivos** são utilizados na organização?

Selecione todas as opções que se apliquem

- Incentivos individuais (premiar o desempenho individual do colaborador)
- Incentivos de grupo (premiar o desempenho de um grupo de colaboradores que desempenham funções interdependentes)
- Incentivos mistos (premiar o desempenho individual, porém o valor do prêmio depende do desempenho individual e do grupo)
- Incentivos organizacionais (exemplo: repartição de uma percentagem dos lucros da organização)
- Não são utilizados incentivos

Se não responder “Não são utilizados incentivos” na pergunta “4. Que incentivos são utilizados na organização?” então:

\*4.a. Considera que os **incentivos** utilizados tiveram impacto positivo nos resultados líquidos anuais da organização?

✓  
Sim

X  
Não

Independentemente da respostas na pergunta “4. Que incentivos são utilizados na organização?”:

\*5. Que **benefício(s)** é(são) utilizado(s) na organização?

Selecione todas as opções que se aplicarem

- Atribuição de portátil
- Atribuição de telemóvel
- Cabaz de Natal/nascimento/casamento
- Check-up* médico
- Complemento do subsídio de doença
- Descontos em produtos da organização
- Despesas associadas à educação do colaborador (exemplos: cheque de formação, propinas, material escolar, bolsa de estudo)
- Despesas de representação
- Dias de férias extra (para além do regulamentado por lei)
- Horários flexíveis
- Lugar de estacionamento
- Mensalidade em atividades desportivas/ginásios
- Plano de pensões
- Seguro de acidentes pessoais
- Seguro de saúde
- Seguro de vida
- Subsídio escolar para filhos
- Viagens
- Viatura da organização
- Não são utilizados benefícios
- Outro(s). Qual(ais)?

Se não responder “Não são utilizados benefícios” na pergunta “5. Que benefício(s) é(são) utilizado(s) na organização?” então:

\*5.a. A organização permite que os colaboradores escolham os **benefícios** que se adequam mais aos seus interesses e necessidades?

✓  
Sim

X  
Não

Independentemente da resposta na pergunta “5. Que benefício(s) é(são) utilizado(s) na organização?”:

\*6. Que **símbolo(s) de estatuto** é(são) utilizado(s) na organização?

Selecione todas as opções que se apliquem

- Assistente pessoal
- Carro de serviço topo de gama
- Cartão de crédito
- Estacionamento reservado
- Gabinete individual
- Motorista privado
- Pagamento de quotas em clubes e associações
- Não são utilizados símbolos de estatuto
- Outro(s). Qual(ais)?

\*7. Que **mecanismo(s) de reconhecimento** é(são) utilizado(s) na organização?

Selecione todas as opções que se apliquem

- Cerimónias de atribuição de prémios
- Feedback* contínuo
- Jantares com a Administração/Gerência
- Placas comemorativas
- Prémios de desempenho
- Promoções
- Quadro de honra
- Reconhecimento público através da intranet, revista da organização ou cartaz de informação
- Não são utilizados mecanismos de reconhecimento
- Outro(s). Qual(ais)?



\*8. Que **recompensa(s) intrínseca(s)** é(são) utilizada(s) na organização?

Selecione todas as opções que se apliquem

- Desenho funcional (exemplos: liberdade de o colaborador escolher as tarefas que executa no seu dia-a-dia, construção de equipas de colaboram e que facilitam a troca de ideias, proposta de trabalhos desafiantes e atrativos aos colaboradores)
- Autonomia e responsabilidade
- Oportunidades de desenvolvimento profissional (progressão na carreira)
- Envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da organização
- Clima organizacional e estilo de gestão (exemplos: boas condições de trabalho, bom ambiente de trabalho, disponibilização de ferramentas de trabalho eficientes)
- Nenhuma das anteriores

\*9. Para cada uma das afirmações, indique a sua opção, na perspetiva da organização:

	Concordo	Discordo
A retribuição é maior quanto mais complexa e exigente for a função.		
As características de personalidade, assim como os conhecimentos, qualificações, e aptidões técnicas têm influência na determinação das recompensas.		
Os colaboradores são recompensados tendo por base objetivos previamente definidos.		
O desempenho de cada colaborador contribui para a sua promoção.		
São atribuídos prémios monetários de desempenho, anualmente.		
A recompensa é baseada no mérito de cada colaborador.		
São atribuídos prémios de antiguidade e senioridade, anualmente.		
Todos os colaboradores sofrem um aumento salarial, pelo menos, de 3 em 3 anos.		
São utilizados estudos salariais para a definição das recompensas de todas as funções.		

\*10. Considera que, na sua organização, as recompensas estão positivamente associadas à **retenção** dos colaboradores?

✓  
Sim

X  
Não

Se responder “Sim” na pergunta “10. Considera que, na sua organização, as recompensas estão positivamente associadas à retenção dos colaboradores?” então:

\*10.a. Na perspetiva da organização, qual(ais) a(s) componente(s) mais importante(s) de um sistema de recompensas para aumentar a **retenção** dos colaboradores?

Selecione todas as opções que se aplicarem

- Salário fixo e seus componentes (exemplos: subsídio de férias/Natal/alimentação/doença)
- Incentivos (exemplos: comissões, bónus, prémios de fim de ano, prémios de produtividade)
- Benefícios (exemplos: atribuição de portátil/telemóvel, cabaz de Natal/nascimento/casamento, *check-up* médico, ...)
- Símbolos de estatuto (exemplos: assistente pessoal, carro de serviço topo de gama, ...)
- Mecanismos de reconhecimento (exemplos: cerimónias de atribuição de prémios, *feedback* contínuo, ...)
- Desenho funcional (exemplos: liberdade de o colaborador escolher as tarefas que executa no seu dia-a-dia, construção de equipas que colaboram e que facilitam a troca de ideias, proposta de trabalhos desafiantes e atrativos aos colaboradores)
- Autonomia e responsabilidade
- Oportunidades de desenvolvimento profissional (progressão na carreira)
- Envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da organização
- Clima organizacional e estilo de gestão (exemplos: boas condições de trabalho, bom ambiente de trabalho, disponibilização de ferramentas de trabalho eficientes)

Se responder “Não” na pergunta “10. Considera que, na sua organização, as recompensas estão positivamente associadas à retenção dos colaboradores?” então:

10.a. Se desejar apresente uma justificação.

\*11. Considera que, na sua organização, as recompensas estão positivamente associadas à **satisfação** dos colaboradores?

✓  
Sim

X  
Não

Se responder “Sim” na pergunta “11. Considera que, na sua organização, as recompensas estão positivamente associadas à satisfação dos colaboradores?” então:

\*11.a. Na perspetiva da organização, qual(ais) a(s) componente(s) mais importante(s) de um sistema de recompensas para aumentar a **satisfação** dos colaboradores?

Selecione todas as opções que se apliquem

- Salário fixo e seus componentes (exemplos: subsídio de férias/Natal/alimentação/doença)
- Incentivos (exemplos: comissões, bónus, prémios de fim de ano, prémios de produtividade)
- Benefícios (exemplos: atribuição de portátil/telemóvel, cabaz de Natal/nascimento/casamento, *check-up* médico, ...)
- Símbolos de estatuto (exemplos: assistente pessoal, carro de serviço topo de gama, ...)
- Mecanismos de reconhecimento (exemplos: cerimónias de atribuição de prémios, *feedback* contínuo, ...)
- Desenho funcional (exemplos: liberdade de o colaborador escolher as tarefas que executa no seu dia-a-dia, construção de equipas que colaboram e que facilitam a troca de ideias, proposta de trabalhos desafiantes e atrativos aos colaboradores)
- Autonomia e responsabilidade
- Oportunidades de desenvolvimento profissional (progressão na carreira)
- Envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da organização
- Clima organizacional e estilo de gestão (exemplos: boas condições de trabalho, bom ambiente de trabalho, disponibilização de ferramentas de trabalho eficientes)

Se responder “Não” na pergunta “11. Considera que, na sua organização, as recompensas estão positivamente associadas à satisfação dos colaboradores?” então:

11.a. Se desejar apresente uma justificação.

\*12. Considera que, na sua organização, as recompensas estão positivamente associadas à **motivação** dos colaboradores?

✓  
Sim

X  
Não

Se responder “Sim” na pergunta “12. Considera que, na sua organização, as recompensas estão positivamente associadas à motivação dos colaboradores?” então:

\*12.a. Na perspetiva da organização, qual(ais) a(s) componente(s) mais importante(s) de um sistema de recompensas para aumentar a **motivação** dos colaboradores?

Selecione todas as opções que se apliquem

- Salário fixo e seus componentes (exemplos: subsídio de férias/Natal/alimentação/doença)
- Incentivos (exemplos: comissões, bónus, prémios de fim de ano, prémios de produtividade)
- Benefícios (exemplos: atribuição de portátil/telemóvel, cabaz de Natal/nascimento/casamento, *check-up* médico, ...)
- Símbolos de estatuto (exemplos: assistente pessoal, carro de serviço topo de gama, ...)
- Mecanismos de reconhecimento (exemplos: cerimónias de atribuição de prémios, *feedback* contínuo, ...)
- Desenho funcional (exemplos: liberdade de o colaborador escolher as tarefas que executa no seu dia-a-dia, construção de equipas que colaboram e que facilitam a troca de ideias, proposta de trabalhos desafiantes e atrativos aos colaboradores)
- Autonomia e responsabilidade
- Oportunidades de desenvolvimento profissional (progressão na carreira)
- Envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da organização
- Clima organizacional e estilo de gestão (exemplos: boas condições de trabalho, bom ambiente de trabalho, disponibilização de ferramentas de trabalho eficientes)

Se responder “Não” na pergunta “12. Considera que, na sua organização, as recompensas estão positivamente associadas à motivação dos colaboradores?” então:

12.a. Se desejar apresente uma justificação.

## Caracterização da Organização

\*1. Indique o **número de anos** de atividade da organização.

Neste campo só é possível introduzir números.

anos

\*2. Indique o **setor principal** de atividade em que a organização opera.

Escolher uma das seguintes respostas

- Agricultura, silvicultura e pesca
- Comércio
- Construção e imobiliário
- Indústria
- Serviços
- Transportes
- Turismo

\*3. Indique o **número atual (31/12/2020) de colaboradores** na organização.

Neste campo só é possível introduzir números.

colaboradores

\*4. Indique o **distrito/região autónoma** da sede da organização.

Escolher uma das seguintes respostas

- Aveiro
- Beja
- Braga
- Bragança
- Castelo Branco
- Coimbra
- Évora
- Faro
- Guarda
- Leiria
- Lisboa
- Portalegre
- Porto
- Santarém
- Setúbal
- Viana do Castelo
- Vila Real
- Viseu
- Região Autónoma dos Açores
- Região Autónoma da Madeira

## APÊNDICE B: MENSAGEM DE CORREIO ELETRÓNICO ENVIADO ÀS ORGANIZAÇÕES

**Assunto:** Investigação UA - Sistemas de recompensas nas PME Excelência

**Mensagem:**

**Nota prévia:** agradeço o encaminhamento deste *e-mail* para o responsável dos recursos humanos da sua organização ou para quem exerce funções compatíveis com as mesmas. As minhas desculpas pela eventual duplicação deste pedido.

Exmo.(a) Senhor(a),

O meu nome é Cindy Lopes, sou estudante do Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão no Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro (ISCA-UA) e encontro-me neste momento a elaborar a minha dissertação de Mestrado.

A minha dissertação tem como objetivo caracterizar os sistemas de recompensas existentes nas organizações portuguesas, com base no ranking PME Excelência 2020.

Assim, venho por este meio solicitar a colaboração de V. Exa., para o preenchimento de um breve questionário online, e/ou o encaminhamento do mesmo ao responsável dos recursos humanos na sua organização. O questionário tem um tempo estimado de aproximadamente 8 minutos.

Segue abaixo o *link* para que possa aceder ao inquérito:

<https://forms.ua.pt/index.php?r=survey/index&sid=694211&lang=pt>

Caso tenha alguma dúvida, não hesite em contactar-me através do seguinte endereço de correio eletrónico: [cindylopes@ua.pt](mailto:cindylopes@ua.pt)

Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração.

Atenciosamente,

Cindy Lopes

Mestranda em Contabilidade e Controlo de Gestão  
ISCA-UA

## APÊNDICE C: ESTATÍSTICAS DE CONFIABILIDADE

	<i>Alpha de Cronbach se o Item for Excluído</i>
1. A organização tem implementado algum sistema de recompensas (ou atribuído algum tipo de recompensas aos seus colaboradores)?	0,988
2. Está prevista a implementação de um sistema de recompensas brevemente (prazo máximo de um ano)?	0,988
3. Por que razão(ões) ainda não foi implementado um sistema de recompensas?	
Exige custos e mudanças profundas na arquitetura da organização	0,988
Pode aumentar os custos com as remunerações e com a formação sem o respetivo aumento da produtividade	0,988
Pode despertar um espírito de competição destrutiva e conflitos entre colaboradores	0,988
Pode gerar sentimentos de injustiça, desconfiança e <i>stress</i> nos colaboradores	0,988
Pode promover um estilo de gestão rígido e burocrático, não permitindo que os colaboradores sejam criativos e inovadores	0,988
Outra(s). Qual(ais)?	0,988
2. Que objetivo(s) foi(ram) considerado(s) na implementação do sistema de recompensas na organização?	
Assegurar a equidade interna	0,987
Atrair novos colaboradores	0,987
Aumentar a produtividade dos colaboradores	0,987
Aumentar o desempenho dos colaboradores	0,987
Garantir a retenção dos colaboradores	0,987
Motivar os colaboradores	0,987
Permitir competir no mercado	0,987
Recompensar a antiguidade	0,987
Satisfazer os colaboradores	0,987
Outro(s). Qual(ais)?	0,987
3. Com que frequência são atribuídas recompensas aos colaboradores?	<b>0,989</b>
4. Que incentivos são utilizados na organização?	
Incentivos individuais	0,987
Incentivos de grupo	0,987
Incentivos mistos	0,987
Incentivos organizacionais	0,987
Não são utilizados incentivos	0,987
4.a. Considera que os incentivos utilizados tiveram impacto positivo nos resultados líquidos anuais da organização?	0,987



	<i>Alpha de Cronbach se o Item for Excluído</i>
5. Que benefício(s) é(são) utilizado(s) na organização?	
Atribuição de portátil	0,987
Atribuição de telemóvel	0,987
Cabaz de Natal/nascimento/casamento	0,987
Check-up médico	0,987
Complemento do subsídio de doença	0,987
Descontos em produtos da organização	0,987
Despesas associadas à educação do colaborador	0,987
Despesas de representação	0,987
Dias de férias extra	0,987
Horários flexíveis	0,987
Lugar de estacionamento	0,987
Mensalidade em atividades desportivas/ginásios	0,987
Plano de pensões	0,987
Seguro de acidentes pessoais	0,987
Seguro de saúde	0,987
Seguro de vida	0,987
Subsídio escolar para filhos	0,987
Viagens	0,987
Viatura da organização	0,987
Não são utilizados benefícios	0,987
Outro(s). Qual(ais)?	0,987
6. Que símbolo(s) de estatuto é(são) utilizado(s) na organização?	
Assistente pessoal	0,987
Carro de serviço topo de gama	0,987
Cartão de crédito	0,987
Estacionamento reservado	0,987
Gabinete individual	0,987
Motorista privado	0,987
Pagamento de quotas em clubes e associações	0,987
Não são utilizados símbolos de estatuto	0,987
Outro(s). Qual(ais)?	0,987

	<i>Alpha de Cronbach se o Item for Excluído</i>
7. Que mecanismo(s) de reconhecimento é(são) utilizado(s) na organização?	
Cerimónias de atribuição de prémios	0,987
<i>Feedback</i> contínuo	0,987
Jantares com a Administração/Gerência	0,987
Placas comemorativas	0,987
Prémios de desempenho	0,987
Promoções	0,987
Quadro de honra	0,987
Reconhecimento público através da intranet, revista da organização ou cartaz de informação	0,987
Não são utilizados mecanismos de reconhecimento	0,987
Outro(s). Qual(ais)?	0,987
8. Que recompensa(s) intrínseca(s) é(são) utilizada(s) na organização?	
Desenho funcional	0,987
Autonomia e responsabilidade	0,987
Oportunidades de desenvolvimento profissional	0,987
Envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da organização	0,987
Clima organizacional e estilo de gestão	0,987
Nenhuma das anteriores	0,987
9. Para cada uma das afirmações, indique a sua opção, na perspetiva da organização	
A retribuição é maior quanto mais complexa e exigente for a função.	0,987
As características de personalidade, assim como os conhecimentos, qualificações, e aptidões técnicas têm influência na determinação das recompensas.	0,987
Os colaboradores são recompensados tendo por base objetivos previamente definidos.	0,987
O desempenho de cada colaborador contribui para a sua promoção.	0,987
São atribuídos prémios monetários de desempenho, anualmente.	0,987
A recompensa é baseada no mérito de cada colaborador.	0,987
São atribuídos prémios de antiguidade e senioridade, anualmente.	0,987
Todos os colaboradores sofrem um aumento salarial, pelo menos, de 3 em 3 anos.	0,987
São utilizados estudos salariais para a definição das recompensas de todas as funções.	0,987
10. Considera que, na sua organização, as recompensas estão positivamente associadas à retenção dos colaboradores?	0,987

	<i>Alpha de Cronbach se o Item for Excluído</i>
10.a. Na perspetiva da organização, qual(ais) a(s) componente(s) mais importante(s) de um sistema de recompensas para aumentar a retenção dos colaboradores?	
Salário fixo e seus componentes	0,987
Incentivos	0,987
Benefícios	0,987
Símbolos de estatuto	0,987
Mecanismos de reconhecimento	0,987
Desenho funcional	0,987
Autonomia e responsabilidade	0,987
Oportunidades de desenvolvimento profissional	0,987
Envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da organização	0,987
Clima organizacional e estilo de gestão	0,987
10.a Se desejar apresente uma justificação	0,987
11. Considera que, na sua organização, as recompensas estão positivamente associadas à satisfação dos colaboradores?	0,987
11.a. Na perspetiva da organização, qual(ais) a(s) componente(s) mais importante(s) de um sistema de recompensas para aumentar a satisfação dos colaboradores?	
Salário fixo e seus componentes	0,987
Incentivos	0,987
Benefícios	0,987
Símbolos de estatuto	0,987
Mecanismos de reconhecimento	0,987
Desenho funcional	0,987
Autonomia e responsabilidade	0,987
Oportunidades de desenvolvimento profissional	0,987
Envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da organização	0,987
Clima organizacional e estilo de gestão	0,987
11.a Se desejar apresente uma justificação	0,987
12. Considera que, na sua organização, as recompensas estão positivamente associadas à motivação dos colaboradores?	0,987

	<i>Alpha de Cronbach se o Item for Excluído</i>
12.a. Na perspetiva da organização, qual(ais) a(s) componente(s) mais importante(s) de um sistema de recompensas para aumentar a motivação dos colaboradores?	
Salário fixo e seus componentes	0,987
Incentivos	0,987
Benefícios	0,987
Símbolos de estatuto	0,987
Mecanismos de reconhecimento	0,987
Desenho funcional	0,987
Autonomia e responsabilidade	0,987
Oportunidades de desenvolvimento profissional	0,987
Envolvimento dos colaboradores na definição dos objetivos estratégicos da organização	0,987
Clima organizacional e estilo de gestão	0,987
12.a Se desejar apresente uma justificação	0,987
1. Indique o número de anos de atividade da organização	0,988
2. Indique o setor principal de atividade em que a organização opera.	0,988
3. Indique o número atual (31/12/2020) de colaboradores na organização.	0,988
4. Indique o distrito/região autónoma da sede da organização.	<b>0,992</b>

## APÊNDICE D: CONFIRMAÇÃO DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Hipótese	Formulação	Confirmação Estatística
Hipótese 1	A maioria das organizações inquiridas implementa um sistema de recompensas com o objetivo de motivar os colaboradores	Validada
Hipótese 2a	Os incentivos individuais são os incentivos mais utilizados pelas organizações inquiridas	Validada
Hipótese 2b	Os incentivos mistos são os incentivos mais utilizados pelas organizações inquiridas	Rejeitada
Hipótese 3	O seguro de saúde é o benefício mais utilizado pelas organizações inquiridas	Rejeitada
Hipótese 4	A maioria das organizações inquiridas não utiliza símbolos de estatuto	Validada
Hipótese 5	Os prémios de desempenho são os mecanismos de reconhecimento mais utilizados pelas organizações inquiridas	Validada
Hipótese 6a	O sistema de recompensas baseado no desempenho é o sistema mais utilizado pelas organizações inquiridas	Validada
Hipótese 6b	O sistema de recompensas baseado no cargo é o sistema mais utilizado pelas organizações inquiridas	Rejeitada
Hipótese 7	A maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas estão positivamente associadas à retenção dos colaboradores	Validada
Hipótese 8	A maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas extrínsecas são as que têm maior impacto na retenção dos colaboradores	Validada
Hipótese 9	A maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas estão positivamente associadas à satisfação dos colaboradores	Validada
Hipótese 10	A maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas extrínsecas são as que têm maior impacto na satisfação dos colaboradores	Validada
Hipótese 11	A maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas estão positivamente associadas à motivação dos colaboradores	Validada
Hipótese 12a	A maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas extrínsecas são as que têm maior impacto na motivação dos colaboradores	Validada
Hipótese 12b	A maioria das organizações inquiridas considera que as recompensas intrínsecas são as que têm maior impacto na motivação dos colaboradores	Rejeitada