



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

O SISTEMA DE RECOMPENSAS E O BEM-ESTAR NO TRABALHO: A INFLUÊNCIA DO FATOR IDADE

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Filipa Casais Moreira da Silva

Porto, julho de 2018



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

O SISTEMA DE RECOMPENSAS E O BEM-ESTAR NO TRABALHO: A INFLUÊNCIA DO FATOR IDADE

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Filipa Casais Moreira da Silva

Trabalho efetuado sob a orientação de

Prof.^a Doutora Adélia Monarca

Porto, julho de 2018

Resumo

O presente estudo tem como objetivo principal compreender o papel que os sistemas de recompensas exercem no bem-estar no trabalho (BET). Adicionalmente, pretende-se compreender o papel moderador da idade na relação entre os sistemas de recompensas e o BET.

Para a recolha de dados, procedeu-se à aplicação de um inquérito por questionário *online* que foi enviado por *e-mail* e através das redes sociais para potenciais participantes. Os dados foram recolhidos através de uma amostra de 81 sujeitos. Como resultado da análise dos dados obteve-se a perceção dos sujeitos sobre o sistema de recompensas da empresa onde trabalham, bem como do seu BET.

Para o tratamento dos dados procedeu-se à análise estatística dos dados recorrendo-se às técnicas de correlação de *Pearson* e de regressão linear.

Os resultados permitem concluir que existe uma relação positiva entre o sistema de recompensas e o BET. No entanto, contrariamente ao que era expectável, a idade não apresenta um efeito moderador na relação entre a satisfação com o sistema de recompensas e o BET.

Palavras-chave: Sistema de Recompensas, Bem-estar no Trabalho, Idade.

Abstract

The present study has as main objective to understand the role that rewards systems exercise on well-being at work. Additionally, the aim is to understand the moderator role of age in the relationship between rewards systems and well-being at work.

To collect data, an online questionnaire survey was sent through e-mail and through social networks to potential participants. Data were collected through a sample of 81 subjects. As a result of the data analysis, the subjects' perception about the rewards system of the company where they work, as well as their well-being at work, was obtained.

For the treatment of the data, the statistical analysis of the data was performed using the Pearson correlation and linear regression techniques.

The results allow us to conclude that there is a positive relationship between the rewards system and well-being at work. However, contrary to expectations, age does not have a moderating effect on the relationship between satisfaction with the rewards system and well-being at work.

Keywords: Rewards System, Well-being at Work, Age.

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer aos meus pais por serem os responsáveis por tudo aquilo que alcancei na minha vida acadêmica. Sem o vosso apoio nada disto seria possível.

Agradeço à minha família, em especial à minha irmã Daniela, a pessoa que mais amo neste mundo, por toda a força e motivação ao longo desta etapa da minha vida.

Um grande e sincero obrigado a todos os meus amigos que estiveram sempre presentes ao longo deste percurso, em especial à Andreia, à Raquel, à Inês e à Mariana, por todo o encorajamento e confiança nas minhas capacidades.

Um agradecimento especial ao Fábio por toda a paciência e apoio incondicional.

Um enorme agradecimento à minha orientadora, Professora Adélia Monarca, por se ter mostrado sempre disponível para me ajudar e me ter aconselhado da melhor forma.

A todos, um muito obrigada!

Índice

Introdução	13
CAPÍTULO I – Sistema de Recompensas	13
1.1 Conceito	13
1.2 Os Tipos de Recompensas	14
1.3 Os Principais Efeitos de um Sistema de Recompensas.....	16
CAPÍTULO II – Bem-estar	19
2.1 Bem-estar Geral	19
2.2 Bem-estar Subjetivo	20
2.3 Bem-estar Psicológico.....	21
2.4 Bem-estar no Trabalho.....	22
2.4.1 Fatores Determinantes do BET	24
2.4.2 Escalas de Medida de BET	26
2.4.3 Promoção do Bem-estar em Contexto Organizacional	26
CAPÍTULO III – Metodologia	28
3.1 Modelo de Análise e Hipóteses de Estudo	28
3.2 Amostra do Estudo	29
3.3 Instrumentos de Recolha de Dados	30
3.3.1 Caracterização Sociodemográfica	31
3.3.2 Inquérito de Satisfação no Trabalho adaptado	31
3.3.3 EBET	32
3.4 Procedimento de Recolha de Dados	32
3.5 Procedimentos de Tratamento de Dados	33
CAPÍTULO IV – Resultados.....	35
4.1 Apresentação dos Resultados.....	35

4.1.1	<i>Alpha de Cronbach</i>	35
4.1.2	Média, Desvio-padrão e Frequências	36
4.1.3	Correlações de <i>Pearson</i>	37
4.1.4	Regressão Linear	40
4.2	Discussão dos resultados	43
	Conclusão	45
	Referências Bibliográficas	47
	Anexos	53

Lista de Abreviaturas e Siglas

BEP	Bem-Estar Psicológico
BES	Bem-Estar Subjetivo
BET	Bem-Estar no Trabalho
EBEP	Escala de Bem-Estar Psicológico
EBET	Escala de Bem-estar no Trabalho
GRH	Gestão de Recursos Humanos
PANAS	Positive Affect/Negative Affect Scale
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences

Lista de Figuras

Figura 1: Modelo de análise do estudo..... 29

Lista de Tabelas

Tabela 1: Valores de <i>alpha</i> de <i>Cronbach</i> para a variável Sistema de Recompensas.....	35
Tabela 2: Valores de <i>alpha</i> de <i>Cronbach</i> para a variável BET.	35
Tabela 3: Dados estatísticos para a variável Sistema de Recompensas.....	36
Tabela 4: Dados estatísticos para a variável BET.	36
Tabela 5: Matriz de Correlações de <i>Pearson</i> , Médias e Desvios-padrão.	39
Tabela 6: Análise do efeito de moderação da idade na relação entre a satisfação com o sistema de recompensas e o BET.....	41

Introdução

O mercado de trabalho tem vindo a exigir cada vez mais das organizações, verificando-se, por este motivo, uma maior preocupação por parte da Gestão de Recursos Humanos (GRH), em valorizar os seus colaboradores e criar condições favoráveis ao seu bom desempenho, bem-estar e realização pessoal. Um indivíduo que se sinta reconhecido e valorizado pela organização onde trabalha, executa melhor as suas funções, mantendo atitudes pessoais e comportamentais positivas (Figueiredo, 2012).

Nos dias de hoje, alcançar a excelência é o principal objetivo das organizações e, sendo os colaboradores elementos fundamentais para o sucesso de qualquer organização, a estratégia organizacional deve passar por dar prioridade a determinadas medidas que contribuam positivamente para o seu bem-estar (Ribeiro & Santana, 2015).

Neste sentido, surge o presente estudo empírico, com o objetivo principal de compreender o papel que os sistemas de recompensas exercem no BET. Adicionalmente, pretende testar-se o papel da idade enquanto moderador na relação entre os sistemas de recompensas e o BET.

A pertinência deste estudo deve-se, sobretudo, à escassez de estudos realizados neste domínio em Portugal, que avaliem a relação entre os sistemas de recompensas e o bem-estar, bem como, a sua relação com a idade dos colaboradores.

O estudo encontra-se, assim, dividido em cinco partes. Na primeira parte apresenta-se a revisão de literatura relativa aos sistemas de recompensas, onde se exploram o conceito de sistema de recompensas, os objetivos, as tipologias de recompensas, bem como os efeitos que um sistema de recompensas pode desencadear. Na segunda parte apresenta-se a revisão de literatura relativa ao conceito de bem-estar, onde se exploram os conceitos de bem-estar geral, bem-estar subjetivo (BES), bem-estar psicológico (BEP), e, mais aprofundadamente, de BET. A terceira parte é dedicada somente à metodologia do estudo, apresentando-se a formulação das hipóteses, o desenho da investigação, o método, o instrumento de recolha de dados, bem como a respetiva amostra. Na quarta parte, encontra-se a apresentação e discussão dos dados empíricos obtidos, devidamente confrontados com a teoria subjacente, que servem de suporte para as reflexões finais. Por fim, na quinta e última parte, é feita uma reflexão final onde se apresentam as principais forças

e limitações do estudo, as pistas para investigações futuras e as implicações do estudo para a prática.

Enquadramento Teórico

CAPÍTULO I – Sistema de Recompensas

Para que uma organização seja produtiva e funcione de forma eficaz é necessário que os trabalhadores se sintam motivados, ou seja, que se sintam movidos a desempenhar as suas funções. O fator motivacional é de extrema importância nas organizações, encontrando-se este relacionado com o comprometimento, o reconhecimento e, principalmente, com as recompensas oferecidas pela organização (Amorim, Ferreira, & Abreu, 2008). Para Vroom (1997, cit in Amorim et al., 2008) esta motivação difere de indivíduo para indivíduo consoante as suas necessidades particulares, a sua idade e as suas ambições. Enquanto uns poderão preferir recompensas materiais, outros poderão dar mais importância às recompensas sociais. Por esta razão, percebe-se que um sistema de recompensas devidamente implementado deverá ser algo a ter em conta por parte das organizações se as mesmas pretenderem beneficiar de colaboradores motivados, produtivos e satisfeitos.

1.1 Conceito

Um sistema de recompensas pode ser definido como um conjunto de instrumentos, tanto materiais como imateriais que podem ser resultantes da avaliação das funções, da qualidade de desempenho dos colaboradores e da identificação destes com a cultura e estratégia da organização (Serras, 2014).

Tal como afirma Campbell (2006, cit in Teixeira, 2014), um sistema de recompensas só consegue traduzir-se em bons resultados, se puder também conduzir a elevados níveis de bem-estar. Assim, para esta finalidade, um sistema de recompensas deve ter em conta os seguintes objetivos (Armstrong, 2009; Lawler & Jenkins, 1992; Sousa et al., 2006):

- Contribuir para formular e fortalecer a cultura da organização, recorrendo às recompensas como um meio de valorizar as competências mais importantes para a mesma;
- Atrair e reter os melhores colaboradores, essenciais para a prossecução dos objetivos da organização;

- Amplificar a motivação e a produtividade dos colaboradores e obter delas o seu compromisso e empenho;
- Fortalecer o papel e o estatuto de cada um dos níveis hierárquicos da empresa;
- Recompensar as pessoas de acordo com o que a organização valoriza e deseja pagar;
- Recompensar as pessoas com base no valor que as mesmas produzem.

Uma vez implementados, os sistemas de recompensas não integram um modelo fixo, pelo que devem ser devidamente articulados com os restantes elementos organizacionais, para que seja possível cumprir os objetivos estabelecidos (Amorim et al., 2008). Assim, um sistema de recompensas eficaz deverá seguir os seguintes pressupostos (Câmara, 2006; Rito, 2006):

- Alinhamento com os objetivos da empresa, incitando ações e comportamentos que se encontrem em conformidade com os mesmos;
- Aceitação por parte dos funcionários e a perceção de que se trata de um sistema de recompensas justo e objetivo.

A adequação do sistema de recompensas às preferências do colaborador é também um fator que contribui para a eficácia do mesmo, pois enquanto uns podem preferir recompensas fixas, outros poderão privilegiar recompensas variáveis (Hoole & Hotz, 2016).

A avaliação da eficácia de um sistema de recompensas deve, assim, ter em atenção o grau de satisfação no trabalho, o nível de absentismo, a baixa produtividade, a rotação de pessoal, a motivação dos colaboradores e os custos associados numa lógica de custo-benefício (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2007; Rito, 2006).

1.2 Os Tipos de Recompensas

De uma forma recorrente, as recompensas surgem, normalmente, classificadas como extrínsecas ou intrínsecas, dependendo do seu carácter financeiro ou não financeiro. A sua distinta categorização é decorrente do facto de se tratarem de recompensas resultantes de fatores externos ao trabalho, adquiridos como consequência da execução de uma tarefa – **recompensas extrínsecas** – ou de

recompensas inerentes ao conteúdo do próprio trabalho – **recompensas intrínsecas** (Barbosa, 2013; Jessen, 2010).

As recompensas extrínsecas estão normalmente associadas ao dinheiro apresentando uma componente fixa e uma componente variável. Dentro da componente fixa insere-se o salário fixo. Por sua vez, na componente variável encontram-se os restantes componentes – os benefícios, os incentivos e os símbolos de estatuto (Câmara, 2006):

- **Salário:** corresponde ao montante em dinheiro ou espécie que o colaborador recebe, regular e periodicamente, como recompensa do seu trabalho.
- **Benefícios:** corresponde a uma componente da remuneração que visa dar resposta a necessidades de carácter social dos colaboradores de uma empresa (e.g. seguro de saúde; seguro de vida; planos de benefícios...).
- **Incentivos:** correspondem a componentes variáveis do salário que visam recompensar elevados desempenhos (e.g. comissões; prémios; *stock options*...).
- **Símbolos de Estatuto:** correspondem às atribuições oferecidas aos colaboradores séniores como forma de aumentar o seu sentimento de autorrealização (e.g. carro topo de gama; lugar de estacionamento reservado; assistente pessoal...).

É habitual pensar-se que os colaboradores valorizam as componentes monetárias acima de qualquer outra, no entanto, tem vindo a verificar-se que os fatores extrínsecos “não interferem no sentimento de satisfação com o trabalho, influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado” (Amorim et al., 2008, p.5). Na verdade, embora sejam fundamentais para uma motivação efetiva, os fatores extrínsecos ao trabalho dão apenas a possibilidade dos indivíduos se mobilizarem de modo a conseguirem alcançá-los, ou de lutarem por eles quando os perdem, não sendo propriamente a sua presença que os conduz à satisfação (Gregolin, A. Patzlaff, & Patzlaff, 2011).

Quanto às recompensas intrínsecas, a literatura recente aponta para o facto de esta tipologia de recompensas se encontrar, frequentemente, associada ao trabalho em si, às responsabilidades, às tarefas executadas, às oportunidades de crescimento/realização pessoal e profissional, ao reconhecimento e à satisfação com o ambiente de trabalho, ao estilo de gestão, à autonomia e responsabilidade, ao respeito e ao clima organizacional (Ajmal, Bashir, Abrar, Mahroof, & Saqib, 2015;

Amorim et al., 2008; Câmara, 2006; Lawler & Jenkins, 1992; Rito, 2006). Na realidade, não é exequível enumerar, exaustivamente, todas as tipologias de recompensas intrínsecas, por estas se encontrarem relacionadas com a cultura da empresa, com os seus valores e princípios operativos (Câmara et al., 2007).

Com isto, é possível perceber que as organizações não se distinguem praticamente entre si no que toca às recompensas extrínsecas sendo, pelo contrário, as recompensas intrínsecas detentoras de fatores diferenciadores que se alteram de uma organização para a outra, o que leva a que, como consequência dos mesmos, as pessoas optem por uma determinada empresa e não por outra (Câmara et al., 2007).

1.3 Os Principais Efeitos de um Sistema de Recompensas

No domínio dos efeitos das recompensas verifica-se a existência de um variado leque de investigações.

No que respeita à relação entre os sistemas de recompensas e a satisfação dos colaboradores, Vaz (2005, p.4) salienta que os sistemas de recompensas “deverão valorizar adequadamente as recompensas intrínsecas, já que será principalmente delas que resulta a motivação e realização pessoal e profissional, o acréscimo de produtividade, a identificação com o projeto e a convergência com os interesses da organização”.

No entendimento de M. Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso (2006), é o conjunto de recompensas intrínsecas, ou seja, o trabalho em si mesmo, as perspetivas de carreira, o estilo de chefia e as condições físicas do trabalho que contribuem para a motivação dos trabalhadores. É esta tipologia de recompensas que, quando bem administrada, consegue levar a um compromisso entre a organização e o colaborador, possibilita a identificação do trabalhador com a empresa e garante uma relação de trabalho duradoura e estável (Amorim et al., 2008; Gregolin et al., 2011; Teixeira, 2014). Câmara et al. (2007) acrescenta ainda que as recompensas intrínsecas são as principais causadoras do acréscimo de motivação e de satisfação dos colaboradores, pois colaboradores que estejam satisfeitos com as recompensas intrínsecas que recebem revelam elevados níveis de satisfação com o trabalho, baixo nível de *stress* e um forte sentimento de bem-estar (Ryan & Deci, 2000).

No entanto, são inúmeros os autores que chegaram à conclusão que a satisfação de qualquer colaborador é resultado de uma mistura das duas tipologias de recompensas. As organizações têm vindo a compreender que a grande parte dos colaboradores não é motivada apenas pelo dinheiro, o que as leva a pôr em prática novas formas de os motivar e encorajar (Armstrong & Murlis, 2014; Vartiainen & Antoni, 2008). Os colaboradores que são bem pagos, mas que o seu local de trabalho lhes proporciona trabalhos repetitivos ou ambientes de trabalho desagradáveis, partem facilmente para outras organizações em busca de um equilíbrio entre recompensas extrínsecas e intrínsecas, tal como o contrário também se sucede (Drake, Wong, & Salter, 2007; Eshun & Duah, 2011; Shanks, 2007), pelo que nenhuma das tipologias de recompensas deve ser privilegiada em detrimento da outra.

De acordo com um estudo realizado por Amaral e Amorim (n.d.) é o sistema de recompensas como um todo que pode apresentar-se como um fator influenciador da satisfação dos colaboradores, fazendo com que o rendimento e a eficiência do trabalho sejam afetados de forma positiva. Ambas as tipologias de recompensas demonstram uma influência significativa no que se refere à atração e retenção dos colaboradores, bem como ao aumento significativo da existência de comportamentos de cidadania, dos seus níveis de motivação e de satisfação com o trabalho e, conseqüentemente, dos seus níveis de BET (Cunha et al., 2006; Ajmal et al., 2015; Soares, 2016). É, portanto, crucial que os gestores de recursos humanos percebam que é a combinação dos dois fatores que motivam e satisfazem eficazmente e de forma duradoura os colaboradores e não apenas um dos tipos de recompensas (Armstrong & Murlis, 2014; Lawler & Jenkins, 1992).

H1a: Existe uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e o BET.

H1b: Existe uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e o BET.

Para além disso, os sistemas de recompensas demonstram também apresentar uma grande influência no que toca às perceções de justiça dos colaboradores. A perceção por parte dos colaboradores de que as recompensas que lhes são atribuídas são justas é um fator que influencia, em grande escala, a expressão de emoções

positivas no local de trabalho (Rola, 2013; Silva, 2008). Os colaboradores só estarão satisfeitos se sentirem que as recompensas que recebem “correspondem às suas competências e esforço, sentindo-se, de certa forma, felizes quando são tratados de forma justa e quando as suas recompensas são iguais às que os colegas que têm as mesmas competências e exercem o mesmo esforço, recebem” (Andrade, 2013, p.40).

Tendo em conta esta evidência é necessário ter sempre em consideração o modo como o sistema de recompensas é implementado. Quer isto dizer que, a existência de um sistema de recompensas eficazmente implementado nas organizações impacta positivamente, tal como foi comprovado anteriormente, ao nível da organização em si e dos seus funcionários. Antagonicamente, quando não implementado da forma mais correta e adequada apresenta também inúmeras desvantagens.

Assim, um sistema de recompensas pode servir para levantar a moral dos trabalhadores; aumentar os níveis de produtividade; elevar os níveis de motivação e satisfação; reter os trabalhadores mais produtivos na organização e fazê-los sentir importantes e necessários (Zabouj & Antoniades, 2015). Para além disto, pode atrair mais indivíduos a querer trabalhar na organização e, para os que já lá trabalham, a querer continuar a trabalhar na mesma (Bau & Dowling, 2003).

Por outro lado, apesar de levantar a moral de alguns trabalhadores, poderá igualmente provocar o contrário, ou seja, pode levar alguns funcionários a sentirem-se inferiores ou até mesmo insignificantes perante outros, quando percecionem as suas recompensas como injustas, o que se repercutirá no seu desempenho e na sua produtividade (Zabouj & Antoniades, 2015).

CAPÍTULO II – Bem-estar

O conceito de bem-estar encontra-se, normalmente, associado à satisfação, às emoções e, também, a uma vertente mais cognitiva voltada para os sentimentos de realização pessoal e profissional (Siqueira & Padovam, 2008).

Numa lógica temporal, o primeiro conceito a surgir remete-se ao BES, seguidamente surge o conceito de BEP e, por fim, o conceito de BET (Paschoal & Tamayo, 2008). Assim, para que se torne possível compreender o conceito de BET, torna-se relevante perceber, primeiramente, o conceito de bem-estar, no geral, e, subsequentemente, as suas vertentes. Neste sentido, serão apresentadas, de seguida, as principais abordagens adotadas relativas ao conceito de bem-estar.

2.1 Bem-estar Geral

O conceito de bem-estar está, normalmente, afeto à perceção e avaliação que os indivíduos criam de si próprios e das suas próprias vidas (Ryan & Deci, 2001). No entanto, há quem se refira a este conceito como o estudo científico da felicidade (Cardana, 2015; Diener & Scollon, 2003; Waterman, 1993; Waterman, Schwartz, & Conti, 2008; Wright & Cropanzano, 2004). De acordo com Wright e Cropanzano (2004) o conceito de felicidade apresenta, pelo menos, três características. A primeira refere que a felicidade se trata de uma experiência subjetiva, uma vez que os indivíduos consideram ser felizes consoante a sua experiência de vida. A segunda menciona que a felicidade inclui tanto a presença de emoções positivas, como a ausência de emoções negativas. Por último, a felicidade é o resultado de um julgamento global referindo-se à vida como um todo. Assim, por se tratar de um constructo tão subjetivo e repleto de significados pessoais para cada indivíduo, apresentando uma enorme variedade de significados relacionados com o prazer, a satisfação de vida e a presença de emoções positivas, os investigadores desta área preferem substituí-lo pelo termo bem-estar, pelo mesmo não se encontrar relacionado com nenhuma situação em particular (Diener, Oishi, & Lucas, 2003). Para além disso, o conceito de bem-estar demonstra ser consistente ao longo do tempo, na medida em que, o modo como o indivíduo se sente no “agora”, influencia o modo como o indivíduo se sente no “amanhã” e no futuro (Diener & Scollon, 2003; Wright & Cropanzano, 2004).

Assim, relativamente ao conceito de bem-estar propriamente dito, pode dizer-se que o mesmo é composto por duas vertentes. Por um lado, reflete as experiências positivas ocorridas na vida dos indivíduos e que retratam o bom funcionamento psicológico do indivíduo relacionando-se, essencialmente, com a satisfação e com as emoções dos indivíduos (Gaspar, 2011; Paschoal, 2008). E, por outro lado, reflete as questões de realização pessoal e profissional dos indivíduos, retratando o modo como as pessoas se percebem e avaliam a si mesmas, à sua própria vida e ao seu trabalho (Siqueira & Padovam, 2008).

Paralelamente, para Sirvanathan, Arnold, Turner, e Barling (2004) o bem-estar vai para além da ausência de doença incluindo também aspirações para aprender, ser razoavelmente independente e ser confiante. Da mesma forma, o bem-estar físico no trabalho vai para além do evitamento de lesões e doenças no local de trabalho, incluindo, igualmente, iniciativas pessoais que visam melhorar a saúde física.

Os inúmeros estudos realizados no campo do bem-estar levaram a que muitos autores estudassem outras vertentes dentro deste conceito, conduzindo ao surgimento de novos conceitos, como o de BES, que resulta da tradição hedónica (Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999), de BEP, que resulta da tradição eudemónica (Ryff, 1989; Waterman, 1993) e de BET (Paschoal, 2008; Siqueira & Padovam, 2008; Warr, 1999).

2.2 Bem-estar Subjetivo

Albuquerque e Tróccoli (2004) definem BES como o estudo científico da felicidade em termos do que a causa, do que a destrói e de quem a detém. A noção de BES engloba uma análise científica da forma como os indivíduos avaliam os eventos ocorridos na sua vida, no momento presente e por períodos mais extensos (Diener et al., 1999). Esta avaliação inclui as reações emocionais do indivíduo face às situações que ocorrem na sua vida, ao seu humor, aos julgamentos que faz sobre a sua satisfação com a vida e à sua satisfação em domínios como o casamento e o trabalho (Diener & Scollon, 2003). De acordo com Albuquerque e Tróccoli (2004), o BES não representa necessariamente saúde psicológica, pois constitui apenas um aspeto do BEP, não sendo uma condição suficiente para a pessoa se encontrar bem na vida.

Segundo os mesmos autores, com a busca incessante por diferentes definições de bem-estar, concluiu-se que esta vertente do bem-estar resulta da tradição hedónica

que adota uma visão de bem-estar enquanto prazer ou felicidade. De acordo com Ryan e Deci (2001), a principal ideia dos psicólogos que defendem esta perspectiva hedonista é a de que a percepção de bem-estar compreende a experiência de prazer *versus* a experiência de desprazer decorrente da avaliação dos aspetos positivos e negativos da vida, referindo-se, essencialmente, aos sentimentos e emoções das pessoas, tais como felicidade ou ansiedade (Jeffrey, Mahony, Michaelson, & Abdallah, 2014).

O BES é, assim, um conceito muito abrangente que inclui quatro características fundamentais alicerçadas nesta perspectiva: a subjetividade, por se tratar de uma experiência interna de cada indivíduo suportada pelas respostas emocionais dos indivíduos às diversas situações a que são expostos (Diener et al., 1999), bem como pelas suas próprias expectativas, valores, emoções e experiências prévias (Albuquerque & Tróccoli, 2004; Siqueira & Padovam, 2008); a presença de medidas positivas, havendo uma predominância dos afetos positivos, que integram emoções como a alegria, o orgulho e o entusiasmo, sobre os afetos negativos, que integram emoções como a raiva, a ansiedade, a depressão e o *stress* (Albuquerque & Tróccoli, 2004; Diener et al., 1999); a presença de julgamentos globais de satisfação com a vida e com os diferentes domínios da mesma (Diener & Scollon, 2003; Siqueira & Padovam, 2008), e a realização de uma avaliação global dos diversos aspetos da vida de um indivíduo (Albuquerque & Tróccoli, 2004). Assim, pode afirmar-se que o BES resulta da ocorrência repetida de afetos positivos, da diminuta experiência emocional negativa e da satisfação com a vida como um todo.

Esta dimensão do bem-estar é avaliada, usualmente, através do autorrelato, onde o indivíduo avalia a sua satisfação com a vida e relata a frequência de emoções recentes de prazer e desprazer (Diener & Scollon, 2003).

2.3 Bem-estar Psicológico

De acordo com Machado e Bandeira (2012), o BEP é um constructo multidimensional que reflete aspetos relativos ao funcionamento psicológico positivo ou ótimo dos indivíduos.

A perspectiva adotada por esta vertente do bem-estar reside numa visão eudemónica da felicidade. Segundo Aristóteles, *eudaimonia* não corresponde apenas à felicidade hedónica, como também, à realização do potencial pessoal e das metas

de vida. Esta abordagem aristotélica baseia-se, assim, em sentimentos de expressão pessoal e de autorrealização transcendendo a visão hedonista da felicidade (Waterman, 1993).

Tendo em conta esta perspectiva, o BEP é caracterizado por seis dimensões distintas (Ryff, 1989): a autoaceitação; a presença de relações positivas com os outros; a autonomia, o domínio sobre o ambiente (competência em transformar o ambiente de forma a satisfazer as suas necessidades pessoais); o propósito na vida e o crescimento pessoal.

O BEP tem demonstrado correlacionar-se de forma positiva com aspetos como a autoestima, a satisfação com a vida, a moral e a presença de afetos positivos (Ryff, 1989); a performance e a satisfação com o trabalho (Wright & Cropanzano, 2004); o desenvolvimento de atributos pessoais, a exploração do próprio potencial, e a expressão de si mesmo (Warr, 2007); a idade e a maior abertura a experiências (Siqueira & Padovam, 2008) e a autorrealização (Warr, 2007; Waterman, 1993).

Esta dimensão do bem-estar é avaliada através de escalas desenvolvidas a partir da escala inicial construída por Ryff (1989) – Escala de Bem-Estar Psicológico (EBEP). Esta escala é composta por seis dimensões do BEP, cada uma operacionalizada em termos de *scores* positivos e negativos. Para cada dimensão foram formulados 80 itens sendo, posteriormente, reduzidos a apenas 20 itens (10 positivos e 10 negativos). A escala apresenta o seu *alpha* de Cronbach entre 0,86 e 0,93.

2.4 Bem-estar no Trabalho

Uma vez que os indivíduos despendem muito do seu tempo no seu local de trabalho, torna-se determinante que os mesmos se sintam bem nesse ambiente. Assim, para melhoria do bem-estar dos indivíduos no seu trabalho este tem sido tema de preocupação de muitos investigadores, havendo, por conseguinte, um enorme leque de abordagens e modelos sobre esta temática (Dessen & Paz, 2010; Paschoal, 2008; Siqueira & Padovam, 2008; Warr, 1999).

Warr (1987) desenvolveu um modelo de investigação da saúde mental sendo o seu principal objetivo compreender a influência das variáveis do contexto de trabalho dos indivíduos, na sua saúde mental. De acordo com este modelo, o BEP é visto como a medida central da saúde mental e dependerá do quanto o seu ambiente psicossocial

lhe oferece momentos de experiências positivas, quando estas são percebidas e como são aproveitadas (Argolo & Araújo, 2004). Neste sentido, o autor propôs um conceito de saúde mental constituído por cinco dimensões:

- **Afeto** (relacionada com as emoções e disposições de humor);
- **Aspiração** (interesse da pessoa em relação ao seu ambiente e às atividades que lhe despertam o interesse);
- **Autonomia** (grau em que o indivíduo tem a capacidade de suportar as pressões derivadas do ambiente);
- **Competência** (capacidade do indivíduo em encarar as adversidades e exigências do dia-a-dia);
- **Funcionamento integrado** (funcionamento da pessoa como um todo e correlação entre as quatro componentes referidas anteriormente).

Este modelo proposto por Warr (1987) serviu de base para os estudos efetuados, posteriormente, nesta área (Argolo & Araújo, 2004; Dessen & Paz, 2010; Paschoal, 2008; Paschoal & Tamayo, 2008; Silva & Ferreira, 2013).

No que toca ao conceito de BET, este consiste nos sentimentos que as pessoas apresentam acerca de si próprias na sua relação com o trabalho (Warr, 1999), no comprometimento organizacional afetivo e na satisfação e envolvimento com o trabalho e na perceção do indivíduo de que, no seu trabalho, exprime e desenvolve as suas capacidades e progride no alcance dos seus objetivos de vida (Dessen & Paz, 2010; Paschoal, 2008; Siqueira & Padovam, 2008). A existência de níveis elevados de BET no indivíduo indica, portanto, que o afeto positivo no trabalho prevalece sobre o afeto negativo havendo também inúmeras experiências de desenvolvimento de potenciais individuais e realização pessoal (Warr, 2007). O presente estudo segue esta abordagem de BET.

Com isto, é possível afirmar que o BET se manifesta através de aspetos cognitivos, como a satisfação no trabalho e o desenvolvimento pessoal do indivíduo no trabalho, mas, sobretudo, através de aspetos afetivos, relacionados com as respostas emocionais exprimidas pelo indivíduo na relação com o seu trabalho. Os trabalhadores só experienciarão BET se as organizações forem capazes de lhes providenciar ambientes saudáveis que lhes proporcionem relacionamentos e atitudes positivas quanto ao trabalho e que possibilitem o alcance dos seus objetivos (Dessen & Paz, 2010).

Quanto aos ganhos experienciados pelos trabalhadores que apresentam elevados níveis de BET, de acordo com (Vieira, 2016, p.14), “os trabalhadores que experienciam um estado de bem-estar são física e mentalmente mais capazes e dispostos a dar o seu contributo no local de trabalho, tornando-o um lugar mais produtivo, atraente e responsável para trabalhar”. Também, num estudo conduzido por (Rego, 2009), verificou-se que os funcionários com maiores níveis de BET se autodescreveram como sendo detentores de um desempenho individual mais elevado. Na verdade, é expectável que pessoas mais entusiásticas e ativas se demonstrem mais empenhadas no seu trabalho, uma vez que a presença de emoções positivas pode induzir nos colaboradores perceções mais vincadas de que realizam o seu trabalho com significado (Danna & Griffin, 1999; Silva & Ferreira, 2013; Wright & Cropanzano, 2004).

2.4.1 Fatores Determinantes do BET

Muitas investigações procuraram estabelecer relações entre os aspetos específicos do ambiente de trabalho do indivíduo que influenciam o seu BET. Warr (1999) destaca dez características que influenciam muitos dos comportamentos organizacionais e, por conseguinte, o BET, são estas: oportunidades de controlo pessoal, oportunidade para o uso de competências, metas produzidas pelo ambiente, variedade, clareza do ambiente, disponibilidade de dinheiro, segurança física no trabalho, suporte do supervisor, oportunidades de contacto interpessoal, posição social valorizada.

Paralelamente, para Hassan, Austin, Celia, Disley, & Hunt (2009), os preditores de BET podem agrupar-se em dois grupos distintos: os fatores relacionados com o próprio trabalho (iluminação, temperatura, ruído e tempo de trabalho) e os fatores relacionados com o estilo de vida do trabalhador que dizem respeito às escolhas que o indivíduo faz em relação à sua alimentação, ao consumo de álcool ou de tabaco, à sua condição socioeconómica e ao seu ambiente social (Vaughan-Jones & Barham, 2009).

Para além disso, outros autores (Danna & Griffin, 1999; Paschoal & Tamayo, 2008; Siqueira & Padovam, 2008; Silva & Ferreira, 2013) verificaram que os valores organizacionais, o suporte organizacional, as perceções de justiça, o grau de dificuldade do trabalho, a organização do trabalho, as mudanças de tarefa, o clima psicológico, o sistema de compensação e benefícios, o comprometimento do

supervisor, a satisfação no trabalho dos colaboradores, o reconhecimento de que estão envolvidos nas tarefas que desempenham e o equilíbrio vida-trabalho podem ser também considerados como preditores positivos do BET.

Fatores sociodemográficos (e.g. idade, o sexo, as habilitações literárias) parecem igualmente apresentar uma grande influência ao nível do BET, especialmente a idade (Jeffrey et al., 2014; King & Jex, 2014; Ng & Feldman, 2010; Stoll, Michaelson, & Seaford, 2012; Warr, 1999). A idade cronológica é uma medida do tempo que uma pessoa já viveu desde o seu nascimento e constitui a operacionalização mais frequentemente utilizada da idade na Psicologia e nas Ciências Organizacionais (Schwall, Hedge, & Borman, 2012). Neste domínio, importa destacar o estudo de Ng e Fieldman (2010) onde se concluiu que a satisfação no trabalho, uma componente do BET, é mais elevada em trabalhadores mais velhos, com idade superior a 50 anos, podendo retirar-se desta evidência que quanto maior a idade do colaborador, maior a sua satisfação com o trabalho e, conseqüentemente, maior o seu nível de BET. O facto de os trabalhadores mais velhos, por norma, se encontrarem há mais tempo na organização e terem posições mais séniores no seu local de trabalho, torna-os mais propensos a integrarem cargos mais ativos do que os mais jovens que ainda se encontram em estágios iniciais da sua vida profissional e que, por esse motivo, se encontram ainda a aprender. Para além disso, é provável que os trabalhadores mais velhos se encontrem mais comprometidos com o seu trabalho uma vez que o mesmo lhes providencia mais oportunidades de experienciarem sentimentos de absorção, vigor e dedicação no seu local de trabalho. Com isto, é expectável que os trabalhadores mais velhos, que não integram cargos tão *stressantes* e que lhes permitem ter mais controlo sobre o seu trabalho apresentem níveis de satisfação com o trabalho e de bem-estar mais elevados (King & Jex, 2014).

Outro aspeto a destacar nesta relação é o nível salarial dos colaboradores, pois, por norma, os trabalhadores mais velhos têm um salário mais elevado do que os trabalhadores mais jovens, o que poderá ter, também, implicações ao nível do bem-estar dos diferentes grupos etários (Jeffrey et al., 2014; King & Jex, 2014; Ng e Fieldman, 2010; Stoll et al., 2012). Também o facto de os colaboradores mais jovens se encontrarem num período de transição das suas expectativas iniciais, um tanto idealistas, para a prática quotidiana também poderá ter implicações ao nível do seu bem-estar (Maslach & Jackson, 1985). A este propósito Stoll et al. (2012) relata a existência de uma relação positiva entre o nível salarial e os níveis de BET: à medida

que as pessoas vão crescendo o seu bem-estar vai diminuindo, até atingir um nível mínimo por volta dos 50 anos. Numa idade mais avançada, depois dos 50 anos, o nível de bem-estar volta, gradualmente, a aumentar.

H2: A idade dos colaboradores modera a relação entre o sistema de recompensas e o BET de tal forma que esta relação é mais forte para colaboradores mais velhos e mais fraca para colaboradores mais jovens.

2.4.2 Escalas de Medida de BET

Existem algumas escalas que possibilitam a mensuração do BET.

De um modo geral, uma das principais medidas de afeto no estudo do bem-estar é a PANAS (Positive Affect/Negative Affect Scale) constituída por 20 itens que avaliam o afeto negativo e o afeto positivo (Watson, Clark, & Tellegen, 1988). Este tipo de medida serviu como base para o desenvolvimento de outras escalas.

Dessen e Paz (2010) desenvolveram um Instrumento de Indicadores de Bem-estar Pessoal nas Organizações com sessenta e um itens, subdivididos em dez fatores: Reconhecimento, Salário, Relação com a Chefia, Relação com os Colegas de Trabalho, Identificação com a Organização, Oportunidades de Crescimento, Condições de Trabalho, Relação com os Clientes, Valorização e Realização.

Outro instrumento que pode ser utilizado designa-se por Escala de Bem-estar no Trabalho (EBET) e foi desenvolvido por Paschoal e Tamayo (2008). De acordo com os autores, este instrumento revelou excelentes parâmetros psicométricos podendo ser facilmente aplicado. Por este motivo, será este o instrumento adotado neste estudo para medir os níveis de BET dos participantes deste estudo.

2.4.3 Promoção do Bem-estar em Contexto Organizacional

A promoção do bem-estar em contexto organizacional é fundamental para tornar as organizações mais produtivas e eficientes. A existência de bem-estar nos trabalhadores oferece vantagens emocionais, financeiras e competitivas às organizações (Rath & Harter, 2010). Neste sentido, torna-se necessário que as mesmas adotem determinadas medidas de promoção para que se torne possível alcançar esta meta.

Uma das estratégias de promoção do BET diz respeito à existência de uma liderança transformacional na organização onde se verificam elementos como o carisma ou a influência idealizada, a motivação inspiradora, a estimulação intelectual e a consideração individual que aparentam apresentar efeitos positivos no bem-estar dos trabalhadores e das chefias (Sirvanathan et al., 2004).

Cardana (2015) destaca a importância das organizações orientarem a sua prática empresarial para o fortalecimento das capacidades e autonomia dos colaboradores. Através disto, torna-se possível o desenvolvimento de personalidades mais autoconfiantes por parte dos indivíduos, o que fará com que os mesmos experienciem sentimentos de satisfação e bem-estar. As organizações devem ainda considerar o indivíduo como um ser multidimensional, um ser que só terá a oportunidade de encontrar equilíbrio e felicidade se lhe derem a possibilidade de desenvolver todas as componentes-chave da sua vida. Para além disso, o mesmo autor, considera também importante que as organizações dediquem mais atenção ao respeito pelas “necessidades psicológicas básicas dos indivíduos, com vista a gerar uma maior integração, sentimento de competência e autoestima, que se repercutirão numa satisfação e bem-estar na realização das tarefas e, conseqüentemente, numa maior produtividade na sua realização” (Cardana, 2015, p. 125-126).

Por fim, torna-se igualmente importante que os trabalhadores tenham um claro entendimento relativamente ao seu papel na organização e que lhes sejam fornecidas as informações necessárias acerca das funções a desempenhar (Gaspar, 2011).

CAPÍTULO III – Metodologia

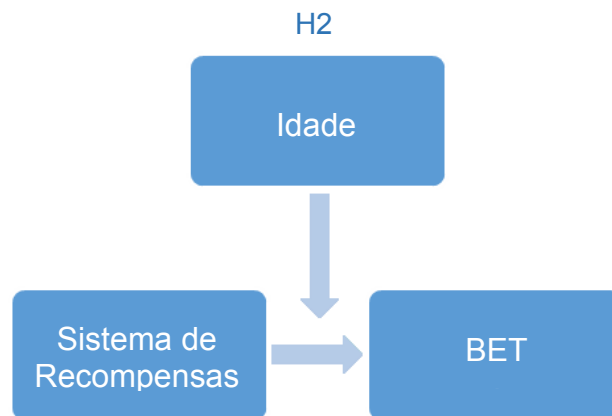
Neste capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada no presente estudo. Tal como afirma Sekaran (2003), o *design* de investigação compreende um conjunto de decisões referentes a vários campos, tais como, objetivo de estudo, tipo de investigação, unidade de análise, horizonte temporal e métodos de recolha de dados.

Assim, no que diz respeito à presente investigação, o objetivo geral deste estudo consiste em compreender o papel que os sistemas de recompensas exercem no bem-estar dos colaboradores, tendo como fator moderador a sua idade. Quanto ao tipo de investigação, este estudo segue uma abordagem quantitativa, uma vez que, de acordo com Spector e Meier (2014), os estudos quantitativos providenciam informação relevante quanto aos níveis e distribuição das variáveis, às probabilidades de um determinado evento estar relacionado com outro e aos efeitos das relações entre as diferentes variáveis. Para além disso, é importante referir que a presente investigação adota uma abordagem descritiva a qual visa identificar, registar e analisar as características, os fatores ou variáveis que se relacionam com o fenómeno em estudo (Koche, 2011). Esta trata-se também de uma investigação correlacional por pretender estabelecer relações entre as variáveis já mencionadas anteriormente. Tendo em conta o objetivo deste estudo, a unidade de análise será o indivíduo/colaborador. Relativamente ao horizonte temporal do presente estudo, em conformidade com Sekaran (2003), esta trata-se de uma investigação *cross-sectional*, dado que os dados deste estudo foram recolhidos de uma vez só. Por fim, no que diz respeito ao método de recolha de dados, este baseou-se na aplicação de um inquérito por questionário.

3.1 Modelo de Análise e Hipóteses de Estudo

Tal como referido anteriormente, o presente estudo pretende analisar a relação entre a variável dependente (BET) e a variável independente (satisfação com o sistema de recompensas), tendo como fator moderador a idade, como pode ser verificado na Figura 1.

Figura 1: Modelo de análise do estudo



Fonte: Elaboração própria

Este estudo é composto pelas seguintes hipóteses:

H1a: Existe uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e o BET.

H1b: Existe uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e o BET.

H2: A idade dos colaboradores modera a relação entre o sistema de recompensas e o BET, de tal forma que esta relação é mais forte para colaboradores mais velhos e mais fraca para colaboradores mais jovens.

3.2 Amostra do Estudo

Os dados deste estudo foram recolhidos por via *online* qualificando-se para este estudo todos os sujeitos, do sexo feminino ou masculino, com idade superior a 18 anos, que exerçam a sua atividade profissional por conta de outrem em qualquer empresa ou organização em Portugal. O tipo de amostragem utilizado para este estudo foi a amostragem não probabilística por “bola de neve”. Este tipo de amostragem é vantajoso na medida em que fornece dados de forma mais rápida, fácil e económica (Hill & Hill, 2000).

A amostra original do presente estudo era constituída por 87 sujeitos. Destes, 6 indivíduos foram excluídos da amostra uma vez que se tratavam de trabalhadores por

conta própria, não se qualificando para o estudo. Com isto, obteve-se uma amostra de 81 sujeitos para o presente estudo.

Entre as características da amostra final destaca-se uma predominância de participantes do sexo feminino que representam 69,1% da amostra, com apenas 30,9% dos participantes do sexo masculino. Quanto à idade dos respondentes denota-se uma maior incidência na faixa etária dos 18 aos 50 anos que representa 82,7% da amostra, estando a faixa etária com mais de 50 anos representada por apenas 17,3% da amostra.

Relativamente às habilitações académicas, verifica-se que a maioria dos inquiridos (35,8%) concluiu a licenciatura. Logo de seguida apresentam-se os que concluíram o ensino secundário (32,1%). A minoria situa-se nos inquiridos que concluíram até ao 2º ciclo (6,2%) e nos que têm o 3º ciclo (8,6%). 15 respondentes (17,3%) apresentam habilitações académicas que vão além da licenciatura.

No que respeita à antiguidade, 34,6% da amostra encontra-se há menos de 1 ano na sua empresa, de seguida com 33,3% encontram os colaboradores que trabalham há 3 ou mais anos na empresa. Por fim, embora não havendo uma diferença muito significativa, encontram-se os que estão entre 1 a 3 anos na empresa representando 32,1% da amostra.

Em relação ao setor de atividade em que os inquiridos estão inseridos verifica-se uma enorme diversidade de setores, no entanto é possível destacar-se o setor do comércio (19,8%) e o setor têxtil (18,5%) como representantes da maioria das respostas.

3.3 Instrumentos de Recolha de Dados

Os instrumentos remetem-se às técnicas ou procedimentos utilizados para a recolha de dados, tratando-se esta de uma etapa fundamental para a realização de qualquer estudo. No entender de Koche (2011), existem inúmeros procedimentos que podem ser utilizados para a recolha dos dados, que se vão alterando consoante as circunstâncias e o tipo de investigação em causa. A recolha de dados pode ser efetivada através da análise documental, da observação, de entrevistas, de inquéritos por questionário, entre outros procedimentos. Nesta investigação, o instrumento de medida adotado foi o inquérito por questionário (Anexo 1).

De acordo com (Koche, 2011), o inquérito por questionário é um conjunto formal de questões que têm como objetivo principal a recolha de informações junto de um determinado público-alvo.

Neste estudo foi utilizado um inquérito por questionário composto por três partes:

- A primeira parte apresenta um conjunto de questões sociodemográficas;
- A segunda parte apresenta um conjunto de questões relativas ao sistema de recompensas da empresa onde os inquiridos trabalham;
- A terceira parte apresenta um conjunto de questões relativas ao BET dos inquiridos.

3.3.1 Caracterização Sociodemográfica

A primeira parte do questionário integra questões que permitem a caracterização da amostra em estudo (e.g. idade, género, habilitações académicas, setor de atividade, tempo de serviço na empresa).

3.3.2 Inquérito de Satisfação no Trabalho adaptado

Para este estudo, para avaliar a satisfação dos inquiridos com o sistema de recompensas da sua empresa foi utilizado o Inquérito de Satisfação no Trabalho, que constitui a versão portuguesa do Job Satisfaction Survey (JSS), adaptado por Malheiro (n.d.). Este instrumento foi criado por Spector (1985) e é composto por 36 itens, onde 19 são itens invertidos, cuja avaliação é feita através de uma escala do tipo *Likert* de seis pontos, onde 1 corresponde a Discordo Fortemente e 6 a Concordo Fortemente. Os 36 itens encontram-se divididos por nove subescalas, cada uma com 4 itens (e.g. Pagamento, Promoção, Supervisão) (Spector, 1985).

Para o presente estudo não foram utilizadas duas das nove subescalas (Colaboradores e Comunicação) pelo facto de a revisão de literatura efetuada não contemplar estas dimensões na definição de recompensas extrínsecas e intrínsecas. Com isto, pode dizer-se que no que toca às recompensas extrínsecas ($\alpha = 0.87$) inserem-se as subescalas Pagamento e *Fringe Benefits*, enquanto nas recompensas intrínsecas ($\alpha = 0.83$) integram-se as subescalas Supervisão, Promoção, Recompensas Contingentes, Condições Operativas e Natureza do Trabalho, não se apresentando estas de forma sequencial e estando algumas na sua forma invertida.

Esta escala apresenta um *Alpha de Cronbach* de 0.90, o que, de acordo com Hill, e Hill (2000), corresponde a um grau de confiabilidade excelente.

Outro aspeto a referir é a redução da escala do tipo *Likert* para cinco pontos. De acordo com Lissitz e Green (1975), as escalas de cinco pontos são suficientes uma vez que não se verifica um ganho de confiabilidade em escalas constituídas por mais de cinco pontos. Para além disso, pelo facto de se tratar de um questionário com um elevado número de questões, decidiu-se proceder a esta redução para diminuir o número total de respostas a serem analisadas pelos respondentes e, ainda, adicionar um ponto neutro por se tratar de uma opção que deixa os respondentes mais à vontade, tal como defendem Dalmoro e Vieira (2013).

3.3.3 EBET

No presente estudo, como já referido anteriormente, o instrumento utilizado para a mensuração do nível de BET foi a EBET, construída e validada por Paschoal e Tamayo (2008).

A EBET ($\alpha = 0.94$) divide-se em duas partes: Afeto, subdividido em Afeto Positivo e Afeto Negativo, e Realização.

O Afeto Positivo apresenta nove itens e o Afeto Negativo apresenta doze itens. Os itens relativos ao Afeto estão dispostos de forma aleatória com a seguinte instrução “Nos últimos seis meses, o meu trabalho tem-me deixado...”, devendo estes ser respondidos de acordo com uma escala de *Likert* de cinco pontos onde 1 corresponde a “Nem um pouco” e 5 a “Extremamente”.

Já a Realização apresenta nove itens, os quais apresentam a instrução “Neste trabalho...”, devendo ser respondidos segundo uma escala de *Likert* de cinco pontos (de 1 = “Discordo totalmente” a 5 = “Concordo totalmente”).

3.4 Procedimento de Recolha de Dados

Para colocar em prática a recolha de dados, procedeu-se à criação de um questionário no Google *Docs* constituído pelas três partes já referidas e descritas anteriormente: um conjunto de questões sociodemográficas, o Inquérito de Satisfação no Trabalho adaptado e a EBET.

A preferência por um questionário *online* é resultado do facto de, através deste meio, ser possível aceder mais facilmente, com total anonimato, a diferentes participantes com uma maior diversidade de recompensas no seu local de trabalho.

A aplicação deste questionário foi feita de forma indireta (Quivy & Campenhoudt, 1998) recorrendo a dois meios de divulgação do mesmo a potenciais participantes para maximizar a taxa de respostas ao questionário: através das redes sociais e através de *e-mail* onde se encontrava presente o *link* para acesso ao questionário. É ainda de referir que no início de cada questionário foi mencionado o âmbito de aplicação do questionário e o seu objetivo principal. Para além disso, foi referido o tempo médio de resposta ao questionário, assegurado o anonimato e a confidencialidade do participante e feito o devido agradecimento pela sua colaboração no estudo.

O questionário encontrou-se disponível ao longo do período de tempo entre os dias 17 de abril de 2018 a 5 de junho de 2018.

O estudo quantitativo decorreu, então, em cinco etapas:

1. Desenho do questionário;
2. Construção do questionário *online*;
3. Procedimentos de envio do questionário;
4. Recolha e tratamento dos dados;
5. Análise dos resultados.

3.5 Procedimentos de Tratamento de Dados

Todos os dados recolhidos através do questionário foram guardados, de forma automática, num formulário do Google *Docs*, sendo exportados, de seguida, para o *Microsoft Excel* e, posteriormente, para se proceder à análise e ao tratamento dos dados, para o programa estatístico *SPSS Statistics*, versão 24 (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Através deste programa recorreu-se, numa primeira fase, à estatística descritiva onde foram utilizadas as frequências para a caracterização da amostra em estudo e análise das respostas ao questionário.

De seguida, recorreu-se à estatística inferencial, que “recolhe, organiza, analisa e estabelece relações entre os dados para fazer inferências sobre a população” (Pocinho, 2009, p.27), tendo em vista o estudo psicométrico das escalas e o teste das

hipóteses em estudo. Antes de se proceder ao teste das hipóteses algumas das variáveis demográficas foram controladas (idade, sexo, habilitações literárias e tempo de serviço na empresa) com o propósito de anular potenciais explicações alternativas para os resultados. Assim, primeiramente, foi efetuada a correlação de *Pearson* entre as variáveis Recompensas Intrínsecas, Recompensas Extrínsecas e BET para testar a correlação entre as variáveis. Através desta correlação, para aceitar ou rejeitar as hipóteses do estudo foi necessário ter-se em atenção os seus níveis de significância, ou seja, quando a significância era superior a 0.05 ($p > 0.05$) significava que não existia uma associação entre as variáveis, da mesma forma que, quando esse mesmo valor era inferior a 0.05 ($p < 0.05$) existia uma associação entre as variáveis.

Posteriormente, recorreu-se à análise de regressão linear à variável independente (sistema de recompensas), à variável moderadora (idade) e à variável dependente (BET) com o objetivo de testar a influência da variável moderadora sobre as restantes variáveis.

Para as escalas utilizadas no questionário foi feita, ainda, a aplicação do coeficiente *alpha* de *Cronbach* com o objetivo de analisar a sua fiabilidade.

CAPÍTULO IV – Resultados

4.1 Apresentação dos Resultados

4.1.1 *Alpha de Cronbach*

Para se perceber o nível de consistência interna de cada uma das escalas utilizadas neste estudo procedeu-se ao teste do coeficiente de *alpha* de *Cronbach*. Este coeficiente demonstra a consistência interna da escala, podendo os seus valores variar entre 0 e 1, onde menos que 0.6 corresponde a inaceitável, entre 0.6 e 0.7 corresponde a fraco, entre 0.7 e 0.8 a razoável, entre 0.8 e 0.9 a bom e superior a 0.9 a excelente (Hill & Hill, 2000).

Tabela 1: Valores de *alpha* de *Cronbach* para a variável Sistema de Recompensas.

	<i>α</i> de <i>Cronbach</i>
Sistema de Recompensas	0.901
Recompensas Intrínsecas	0.829
Recompensas Extrínsecas	0.866

Tabela 2: Valores de *alpha* de *Cronbach* para a variável BET.

	<i>α</i> de <i>Cronbach</i>
BET	0.939
Afeto	0.940
Realização	0.920

Através da análise da Tabela 1 e da Tabela 2 é possível verificar-se que ambas as escalas utilizadas para este estudo demonstram excelentes características psicométricas, uma vez que o seu *alpha* de *Cronbach* é superior a 0.90 (Hill & Hill, 2000).

4.1.2 Média, Desvio-padrão e Frequências

Para avaliação das médias e desvios-padrão das respostas a cada uma das escalas (Sistema de Recompensas e BET) recorreu-se à estatística descritiva para cada uma das escalas.

Tabela 3: Dados estatísticos para a variável Sistema de Recompensas.

	Média	Desvio-padrão
Sistema de Recompensas	2.889	0.624
Recompensas Intrínsecas	3.054	0.568
Recompensas Extrínsecas	2.477	0.902

Através da análise da Tabela 3 é possível depreender que as respostas à escala que pretende avaliar a satisfação dos inquiridos com o sistema de recompensas da sua empresa apresenta uma média de 2.889, o que indica que a maioria das respostas se centraram entre as respostas “Discordo Moderadamente” e “Não Concordo/Nem Discordo”, o que não revela um grande nível de satisfação com as recompensas, principalmente com as recompensas extrínsecas ($\bar{x}=2.477$), por parte dos inquiridos.

Tabela 4: Dados estatísticos para a variável BET.

	Média	Desvio-padrão
BET	3.302	0.678
Afeto	3.314	0.774
Realização	3.277	0.836

Já no que respeita às respostas dos inquiridos relativamente ao BET, é possível verificar-se, através da Tabela 4, que a sua média se situa nos 3.302, indicando que a maioria das respostas se centraram entre as respostas “Moderadamente” ou “Concordo em Parte” e “Bastante” ou “Concordo”, o que revela um maior nível de bem-estar por parte dos inquiridos, ainda que não muito elevado.

4.1.3 Correlações de *Pearson*

Para avaliar o tipo de relações existentes entre as variáveis Recompensas Intrínsecas, Recompensas Extrínsecas e BET recorreu-se à correlação de *Pearson*, que pode ser analisada na Tabela 5. Esta mede o grau de correlação entre duas variáveis quantitativas, isto é, a intensidade e a direção da associação (Maroco, 2007).

O coeficiente de correlação de *Pearson* (r) varia “entre a unidade positiva e negativa ($-1 \leq r \leq 1$) (...) o sinal do coeficiente indica a direção da relação, enquanto a sua grandeza indica a força da relação” (Silvestre & Araújo, 2011, p. 184), isto é, quanto maior a proximidade do valor de 1 da correlação, mais forte é a associação entre as variáveis.

Relativamente às variáveis de controlo, as variáveis Idade e Tempo de Serviço na Empresa apresentam uma correlação negativa com as variáveis Recompensas Extrínsecas, Recompensas Intrínsecas e BET, estando a variável Idade relacionada significativamente com as Recompensas Intrínsecas ($r = -.272$, $p < .05$) e a variável Tempo de Serviço na Empresa com o BET ($r = -.234$, $p < .05$). A variável Sexo apresenta uma correlação negativa mas não significativa com as Recompensas Intrínsecas e o BET e, relacionada de forma positiva mas não significativa com as Recompensas Extrínsecas. Por fim, a variável Habilitações Literárias encontra-se significativamente relacionada com as Recompensas Extrínsecas ($r = .288$, $p < .01$) e com as Recompensas Intrínsecas ($r = .447$, $p < .01$) e o BET ($r = .394$, $p < .01$), tratando-se estas de relações positivas.

No que respeita às relações entre as próprias variáveis de controlo, percebe-se a existência de algumas correlações significativas. A variável Idade apresenta uma correlação positiva e significativa com o Tempo de Serviço na Empresa ($r = .566$, $p < .01$) e uma correlação negativa e significativa com as Habilitações Literárias ($r = -.498$, $p < .01$). Isto indica que os participantes mais velhos tendem a estar há mais anos na empresa onde trabalham e a apresentar Habilitações Literárias mais baixas. Por sua vez, o Tempo de Serviço na Empresa apresenta uma correlação negativa e significativa com as Habilitações Literárias ($r = -.484$, $p < .01$) o que indica que os participantes mais antigos tendem a ter habilitações literárias mais baixas.

No que toca ao teste das hipóteses em estudo, para as duas primeiras hipóteses (H1a e H1b) recorreu-se à correlação de *Pearson*.

De acordo com a H1a, espera-se que níveis mais elevados de satisfação com as Recompensas Extrínsecas estejam relacionados com níveis mais elevados de BET, da mesma forma que níveis mais baixos de satisfação com as Recompensas Extrínsecas estejam relacionados com níveis mais baixos de BET, verificando-se, desta forma, uma relação positiva entre as variáveis. Tal como pode ser verificado na Tabela 5, esta hipótese é suportada, uma vez que a relação entre a Satisfação com as Recompensas Extrínsecas e o BET indica uma correlação positiva significativa ($r = .555, p < .01$).

Já no que se refere a H1b, espera-se que níveis mais elevados de satisfação com as Recompensas Intrínsecas estejam relacionados com níveis mais elevados de BET, da mesma forma que níveis mais baixos de satisfação com as Recompensas Intrínsecas estejam relacionados com níveis mais baixos de BET, verificando-se, tal como em H1a, uma relação positiva entre as variáveis. Esta hipótese é também suportada, uma vez que, através da análise da Tabela 5, a relação entre a Satisfação com as Recompensas Intrínsecas e o BET indica uma correlação positiva forte ($r = .726, p < .01$).

Tabela 5: Matriz de Correlações de *Pearson*, Médias e Desvios-padrão.

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Idade	1.64	.763	Correlação de <i>Pearson</i> Sig.	1					
2. Sexo	.69	.465	Correlação de <i>Pearson</i> Sig.	-.069	1				
3. Habilitações Literárias	4.49	1.074	Correlação de <i>Pearson</i> Sig.	-.498**	-.066	1			
4. Tempo de Serviço na Empresa	1.9877	.82906	Correlação de <i>Pearson</i> Sig.	.566**	.022	-.484**	1		
5. Recompensas Extrínsecas	2.4769	.90249	Correlação de <i>Pearson</i> Sig.	-.185	.054	.288**	-.134	1	
6. Recompensas Intrínsecas	3.0543	.56774	Correlação de <i>Pearson</i> Sig.	.099	.635	.009	.233		1
7. Bem-estar no Trabalho	3.3023	.67746	Correlação de <i>Pearson</i> Sig.	-.272*	-.151	.447**	-.174	.760**	
			Correlação de <i>Pearson</i> Sig.	.014	.178	.000	.121	.000	
			Correlação de <i>Pearson</i> Sig.	-.198	-.061	.394**	-.234*	.555**	.726**
			Correlação de <i>Pearson</i> Sig.	.076	.586	.000	.035	.000	.000

Nota: **p < .01

4.1.4 Regressão Linear

Para testar a hipótese de que a idade modera a relação entre a satisfação com o Sistema de Recompensas e o BET, recorreu-se a uma regressão linear. De acordo com o modelo de Baron e Kenny (1986), a moderação apresenta três relações causais sob a variável dependente: o impacto da variável independente, o impacto da variável moderadora e o impacto da interação entre estas duas variáveis sendo, este último, o fator decisivo, quando significativo, para aceitar uma hipótese.

Assim, uma vez que é esperado que a idade, em colaboradores mais velhos, intensifique a relação positiva entre a satisfação com o sistema de recompensas e o BET e que, por sua vez, esta relação seja enfraquecida em colaboradores mais jovens, procedeu-se ao cálculo do produto das variáveis satisfação com o sistema de recompensas e colaboradores mais velhos (Modelo 1). De seguida, no cálculo da regressão foram introduzidas, inicialmente, quatro variáveis de controlo (a idade, o sexo, as habilitações literárias e o tempo de serviço na empresa), num segundo momento, as variáveis satisfação com o sistema de recompensas e os trabalhadores mais velhos e, por fim, o produto de interação entre estas duas variáveis. O mesmo processo foi realizado, mas, desta vez, para os colaboradores mais jovens (Modelo 2).

Analisando a Tabela 6 é possível depreender que a H2 foi refutada, dado que o produto de interação entre a satisfação com o sistema de recompensas e os colaboradores mais velhos não apresenta relações significativas com o BET ($\beta = -.011$, n.s.), da mesma forma que o produto de interação entre a satisfação com o sistema de recompensas e os colaboradores mais jovens também não apresenta relações significativas com o BET ($\beta = .011$, n.s). Neste sentido, é possível afirmar que a idade não tem um efeito moderador na relação entre a satisfação com o sistema de recompensas e o BET.

Tabela 6: Análise do efeito de moderação da idade na relação entre a satisfação com o sistema de recompensas e o BET.

		BET				
		1º Passo	2º Passo	3º Passo		
		β	β	β	F	R ² _a
Modelo 1	<u>1º Passo</u>				3.604	.115
	Idade	.019	.150	.109		
	Sexo	-.049	.123	.000		
	HabLit.	.234	.071	.077		
	TempServ.	-.054	.089	-.093		
	<u>2º Passo</u>				13.152	.477
	SR	.715	.717			
	Velhos	-.062	-.035			
	<u>3º Passo</u>				11.121	.470
	SRxVelhos	-.011				
Modelo 2	<u>1º Passo</u>				3.604	.115
	Idade	.019	.108	.109		
	Sexo	-.049	.002	.000		
	HabLit.	.234	.077	.077		
	TempServ.	-.054	-.093	-.093		
	<u>2º Passo</u>				13.152	.477
	SR	.715	.707			
	Novos	-.093	.035			
	<u>3º Passo</u>				11.121	.470
	SRxNovos	.011				

*p<.05 **p<.01

Notas: HabLit = Habilitações Literárias; TempServ= Tempo de Serviço na empresa; SR = Sistema de Recompensas; Velhos = Trabalhadores mais velhos; Novos = Trabalhadores mais novos.

4.2 Discussão dos resultados

Este estudo teve como objetivo principal compreender o papel que os sistemas de recompensas exercem no BET dos colaboradores, e, adicionalmente, compreender o papel da idade enquanto moderadora nesta relação.

Tal como era expectável, verifica-se neste estudo uma relação positiva entre o sistema de recompensas e o BET, na medida em que, a satisfação com as recompensas extrínsecas e com as recompensas intrínsecas se correlacionam positivamente com o BET. Em contrapartida, a idade não modera a relação entre a satisfação com o sistema de recompensas e o BET.

A primeira hipótese deste estudo consistia, então, em investigar a existência de uma potencial relação entre a satisfação com o sistema de recompensas e o BET, tendo por base a satisfação com as recompensas extrínsecas (H1a) e a satisfação com as recompensas intrínsecas (H1b). Os resultados obtidos no presente estudo encontram-se em consonância com os estudos realizados neste domínio que demonstram que tanto as recompensas extrínsecas como as recompensas intrínsecas têm implicações ao nível do BET dos colaboradores (Ajmal et al., 2015; Armstrong & Murlis, 2014; Câmara et al., 2007; Cunha et al., 2006; Drake et al., 2007; Eshun & Duah, 2011; Ryan & Deci, 2001; Shanks, 2007; Vartiainen & Antoni, 2008). No entanto, verifica-se uma diferença significativa na relação entre as recompensas extrínsecas e o BET, que apresentam uma relação mais fraca do que as recompensas Intrínsecas e o BET. Esta evidência poderá ser justificada pelo facto de os fatores extrínsecos estarem apenas capacitados para reduzir a insatisfação e aumentar a motivação dos colaboradores. Por outro lado, os fatores intrínsecos têm o poder de provocar a satisfação do colaborador (Gregolin et al., 2011), sendo esta uma potencial explicação para se verificar uma relação mais forte entre as Recompensas Intrínsecas e o BET.

A segunda hipótese deste estudo consistia em investigar o possível efeito moderador da idade na relação entre a satisfação com o sistema de recompensas e o BET, de tal forma que esta relação é mais forte para colaboradores mais velhos e mais fraca para colaboradores mais jovens. Contrariamente a todas as expectativas, verificou-se que a idade não demonstra um efeito amplificador na relação positiva entre a satisfação com o sistema de recompensas e o BET em colaboradores mais velhos, da mesma forma que não demonstra um efeito atenuador em colaboradores

mais jovens. Estes resultados refutam a ideia de que a partir dos 50 anos, os colaboradores atingem um nível de satisfação mais elevado em relação às recompensas que recebem o que tem implicações ao nível do seu BET (Stoll et al., 2012). Uma possível explicação para estes resultados pode estar relacionada com o facto de as recompensas oferecidas não estarem ajustadas às preferências de cada colaborador. As organizações têm, assim, que compreender que não basta apenas apurar qual o tipo de recompensas que vão atrair e reter os colaboradores mais jovens, como também devem ter em consideração qual o tipo de recompensas que manterão os colaboradores mais velhos felizes e comprometidos com o seu trabalho (Hoole & Hotz, 2016).

CAPÍTULO VI – Conclusão

Do ponto de vista teórico, este estudo permitiu o enriquecimento da literatura já existente nesta área, no sentido em que, foi comprovado o facto de os colaboradores valorizarem não apenas a componente fixa da sua remuneração, como também a componente variável que a compõe, o que refuta todos os pressupostos que defendem que a motivação, a satisfação com o trabalho e o BET resultam, sobretudo, da componente monetária, e não tanto da não monetária. Este facto torna-se relevante na medida em que, do ponto de vista prático, reconhece a urgência do desenho e implementação de um sistema de recompensas mais diversificado, composto, equitativamente, por recompensas extrínsecas e recompensas intrínsecas, procurando, continuamente, a valorização do que há de melhor em cada colaborador.

Apesar das forças, este estudo apresenta também as suas limitações. Em primeiro lugar, é importante referir a dimensão da amostra por se tratar de uma amostra reduzida, com apenas 81 participantes, o que permite a generalização dos seus resultados apenas para a amostra do estudo. Ainda em relação à amostra, o facto de ser desproporcional o número de participantes mais jovens (entre os 18 e os 50 anos) face ao número de participantes mais velhos (com idade superior a 50 anos) também constituiu uma grande lacuna.

Outra possível limitação é o facto de se ter recorrido apenas a um instrumento de recolha de dados o que poderá não ter sido suficiente para um maior aprofundamento da investigação.

Por fim, é importante referir que a escassez de estudos nesta área com o mesmo objetivo deste estudo pode ter também constituído uma limitação, uma vez que não permitiu a comparação dos resultados deste estudo com outros estudos já efetuados.

O *design* de futuras investigações deve ter, assim, em consideração, entre outros aspetos, a população do estudo e os instrumentos de recolha de dados a serem utilizados.

Neste sentido, no que diz respeito à população em estudo, seria interessante, futuramente, limitar a amostra a participantes de uma única empresa/organização, e não de um conjunto de participantes com sistemas de recompensas distintos, para que fosse possível obter dados exatos partindo de um mesmo sistema de recompensas. De igual modo, seria interessante alargar o estudo ao setor privado e ao setor público para que fosse possível comparar e determinar as principais

diferenças em termos de recompensas e da satisfação com as mesmas e em termos de BET dos colaboradores em cada um dos setores. Outro aspeto que se poderia ter em atenção em investigações futuras seria o cruzamento dos resultados obtidos com indicadores de desempenho organizacional, para que se pudesse obter um conhecimento mais alargado sobre o modo como as recompensas atribuídas a cada colaborador impactam ao nível do seu desempenho.

No que respeita aos instrumentos de recolha de dados seria importante, no futuro, proceder-se à realização de entrevistas, para além do questionário, para que se alcançasse um maior aprofundamento dos resultados.

Em suma, a investigação levada a cabo revela um importante contributo para as organizações, na medida em que fornece dados relevantes que devem ser tidos em consideração se se pretender usufruir de um sistema de recompensas eficazmente implementado, onde se prima pelo ajuste entre as necessidades tanto da organização como dos seus colaboradores, que devem ser devidamente valorizados por se tratarem de peças fundamentais para o sucesso de qualquer organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ajmal, A., Bashir, M., Abrar, M., Mahroof, M., & Saqib, S. (2015). The Effects of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Attitudes: Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Service Science and Management*, 8(4), 461–470. doi:10.4236/jssm.2015.84047
- Albuquerque, A., & Tróccoli, B. (2004). Development of a Subjective Well-Being Scale. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 153–164. doi:10.1590/S0102-37722004000200008
- Amaral, C., & Amorim, J. (n.d). *Remuneração e Benefícios Como Fator Motivacional*. Brasil: Faculdade de Atenas.
- Amorim, D. V., Ferreira, R. S., & Abreu, N. R. (2008). Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.
- Andrade, M. (2013). *O Poder Económico Da Felicidade Organizacional - Estudo De Casos: Delta Cafés, Bruno Janz, Novabase e Eu-Steel*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Portucalense, Porto.
- Argolo, J. C. T., & Araújo, M. A. D. (2004). O impacto do desemprego sobre o bem-estar psicológico dos trabalhadores da cidade de Natal. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(4), 161–182. doi:10.1590/S1415-65552004000400009
- Armstrong, A. (2009). *Armstrong's Handbook of human resource management practice*. (11^a ed). London: Kogan Page.
- Armstrong, M. & Murlis, H. (2014). *A gestão da remuneração: Manual de estratégia e práticas da remuneração*. Lisboa: Instituto Piaget.
- 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, Porto.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Bau, F., & Dowling, M. (2003). An empirical study of reward and incentive systems in german entrepreneurial firms. *Schmalenbach Business Review*, 48(1), 397–423.

doi:10.1007/BF03396746

- Câmara, P. B. (2006). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. (2ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. (7ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Cardana, R. M. (2015). *A felicidade e o bem-estar organizacionais*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (5ª ed). Lisboa: Editora RH.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. (2013). Dilemas na construção de escalas tipo *Likert*: O número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional*, 6, 161–174. Recuperado de <http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/viewFile/1386/1184>
- Danna, K., & Griffin (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. doi:10.1016/S0149-2063(99)00006-9
- Dessen, M. C., & Paz, M. G. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), p.549-556. doi:10.1590/S0102-37722010000300018
- Diener, E., & Scollon, C. (2003). Subjective Well-Being Is Desirable, But Not the Summum Bonum. *Interdisciplinary Workshop on Well-Being*, 1–20. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Christie_Scollon/publication/228604713_Subjective_well-being_is_desirable_but_not_the_summum_bonum/links/0f3175375b0f19b894000000.pdf
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, Culture, and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. *Annual Review of Psychology*, 54(1), 403–425. doi:10.1146/annurev.psych.54.101601.145056
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. doi:10.1037/0033-2909.125.2.276
- Drake, A. R., Wong, J., & Salter, S. B. (2007). Empowerment, Motivation, and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on

- Nonmanagement Employees *Behavioral Research in Accounting*, 19, 71–89. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/95b6/e47b894c0d98a12cde3a94dcf8386ecb2d2b.pdf>
- Eshun, C., & Duah, F. K. (2011). *Rewards as a Motivation Tool for Employee Performance*. (Master Thesis) School of Management, United Kingdom.
- Figueiredo, H. R. C. (2012). *A motivação dos colaboradores nas organizações em contexto de crise económica*. (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa.
- Gaspar, S. (2011). *O bem-estar no trabalho: o impacto do suporte no trabalho percebido pelos trabalhadores*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário, Porto.
- Gregolin, M. R. P., Patzlaff, A. C., & Patzlaff, P. M. G. (2011). Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações. *Emancipação*, 11(1), 59-71. doi:10.5212/Emancipacao.v.11i1.0005
- Hassan, E., Austin, C., Celia, C., Disley, E., & Hunt, P. (2009). *Health and wellbeing at work in the United Kingdom*. London: The Work Foundation.
- Hill, M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hoole, C., & Hotz, G. (2016). The impact of a total reward system of work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-14. doi:10.4102/sajip.v42i1.1317
- Jeffrey, K., Mahony, S., Michaelson, J., & Abdallah, S. (2014). *Well-being at work: A review of the literature*. United Kingdom: New Economics Foudation.
- Jessen, T. J. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of Comprative Social Work*, 1, 1–18. Recuperado de <http://journal.uia.no/index.php/JCSW/article/viewFile/215/150>
- King, R., & Jex, S. (2014). Age, resilience, well-being, and positive work outcomes. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 12, 113–133. doi:10.1108/S1479-355520140000012003
- Koche, J. C. (2011). *Fundamentos da Metodologia Científica*. Rio de Janeiro: Editora Vozes.
- Lawler, E. E. I., & Jenkins, G. D. J. (1992). Strategic Reward Systems. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 3(1), 1009–1055. Recuperado de https://ceo.usc.edu/files/2016/09/1992_02-g92_2-Strategic_Reward_Systems.pdf

- Lissitz, R., & Green, S. (1975). Effect of the number of scale points on reliability: A Monte Carlo approach. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 10-13. doi:10.1037/h0076268
- Machado, W. L., & Bandeira, D. R. (2012). Bem-estar psicológico: definição, avaliação e principais correlatos. *Estudos de Psicologia*, 29(4), 587–595. doi:10.1590/S0103-166X2012000400013
- Malheiro, J. (n.d.). Inquérito de Satisfação no Trabalho. Universidade do Minho.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. (3ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Maslach, C. & Jackson, S. (1985). The Role of Sex and Family Variables in Burnout. *Sex Roles*, 12 (7), 837-851. doi:10.1007/BF00287876
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). The Relationships of Age with Job attitudes: A Meta- Analysis. *Personnel Psychology*, 63, 677–718. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01184.x
- Paschoal, T. (2008). *Bem-Estar no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional, Prioridades Axiológicas e Oportunidades de Alcance de Valores Pessoais no Trabalho*. (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia, Brasília.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e Validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11–22. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000100004
- Pocinho, M. (2009). Estatística: teoria e exercicios passo a passo. *Ismt*, 1, 1–82.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações.
- Rath, T., & Harter, J. (2010). *The Economics of Wellbeing*. Omaha: Gallup Consulting.
- Rego, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos? *Revista de Estudos Politécnicos*, 7(12), 215–233. Recuperado de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-99112009000200012
- Ribeiro, L. A., & Santana, L. C. (2015). Qualidade de vida no trabalho: Fator decisivo para o sucesso organizacional. *Revista de Iniciação Científica*, 2(2), 75-96. Recuperado de http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf

- Rito, P. (2006). O sistema de recompensas – remunerações e benefícios. *Revista TOC*, 80, 44-55. Recuperado de https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1164884947_44a55.pdf
- Rola, A. M. (2013). *As Percepções de Justiça Organizacional no Sistema de Recompensas e a sua Influência na Satisfação no Trabalho: Estudo de Caso INATEL*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Línguas e Administração de Leiria, Leiria.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78. doi:10.1037/110003-066X.55.1.68
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness And Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.141
- Ryff, C. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. doi:10.1037/0022-3514.57.6.1069
- Schwall, A. R., Hedge, J. W., & Borman, W. C. (2012). Defining age and using age-relevant constructs. *The Oxford handbook of work and aging*, 1, 169-186. doi:10.1093/oxfordhb/9780195385052.013.0080
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Serras, P. (2014). *A influência dos sistemas de recompensas sobre a satisfação no trabalho*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa.
- Shanks, N. (2007). *Introduction to Health Care Management*. United States: Jones and Bartlett Learning.
- Silva, M. M. (2008). *As Práticas De Recompensas: Consequências Na Percepção De Justiça e Na Satisfação Dos Trabalhadores*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Silva, C., & Ferreira, M. (2013). Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29(3), 331-339. doi: 10.1590/S0102-37722013000300011
- Silvestre, H. C., & Araújo, J. F. (2011). *Metodologia para a investigação social*. Escolar Editora.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar

- subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201–209. doi:10.1590/S0102-37722008000200010
- Sirvanathan, N., Arnold, K., Turner, N., & Barling, J. (2004). Leading well: transformational leadership and well-being. *Positive psychology in practice*, 241-255. Recuperado de <https://scihub.tw/https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9780470939338.ch15>
- Soares, C. (2016). *Tendências de Recompensas em Empresas Portuguesas*. (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Porto.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.
- Spector, P. (1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Jos Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. Recuperado de <http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/ajcp85-jss.pdf>
- Spector, P., & Meier, L. (2014). Methodologies for the study of organizational behavior processes: How to find your keys in the dark. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 1109-1119. doi:10.1002/job.1966
- Stoll, L., Michaelson, J., & Seaford, C. (2012). *Well-being evidence for policy: A review*. London: New Economics Foundation.
- Teixeira, J. (2014). *Esquemas de Incentivo aos Trabalhadores*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Vartiainen, M., & Antoni, C. (2008). *Reward management-Facts and trends in Europe*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Vaughan-Jones, H., & Barham, L. (2009). *Healthy Work Challenges and Opportunities to 2030*. London: BUPA.
- Vaz, R. (2005). *Cumprimento de Objectivos e Motivação Para o Desempenho: a Recompensa do Mérito*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Vieira, A. (2016). *Medicina holística e preventiva nas organizações: Novas direções para a saúde ocupacional*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Porto.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. New York, US: Oxford University Press.

- Warr, P. (1999). Well-Being and the Workplace. *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology*, 1, 392–412. doi:10.4236/psych.2012.312A177
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness and Unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Waterman, A. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691. doi:10.1037/0022-3514.64.4.678
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J., & Conti, R. (2008). The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 41–79. doi:10.1007/s10902-006-9020-7
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070. doi:10.1037/0022-3514.54.6.1063
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338–351. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.09.002
- Zabouj, N., & Antoniadou, N. (2015). *A study about the use of reward systems and employee motivation in a call centre*. (Dissertação de Mestrado). School of Business, Economics and Law, Gothenburg.

ANEXOS

Anexo 1: Inquérito por questionário aplicado *online*.

O Sistema de Recompensas e o Bem-estar no Trabalho: a Influência do Fator Idade

No âmbito da dissertação de mestrado em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Universidade Católica Portuguesa, do Centro Regional do Porto., surge o presente estudo com o objetivo principal de **compreender o papel que os sistemas de recompensas exercem no bem-estar dos colaboradores, tendo como fator moderador a sua idade.**

Todos os dados recolhidos através deste questionário serão tratados com total anonimato e confidencialidade e apenas serão utilizados para fins académicos.

Neste sentido, agradeço, desde já, a sua colaboração e disponibilidade no preenchimento deste questionário, que lhe levará cerca de 10 minutos.

1. Caraterização Sociodemográfica

É importante sabermos, antes de mais, alguns dados sociodemográficos sobre si, para, posteriormente, podermos comparar as opiniões dos diferentes grupos de trabalhadores. A informação recolhida é confidencial.

Idade:

- Entre 18 e 50 anos Mais de 50 anos

Sexo:

- Feminino Masculino

Habilitações Académicas:

- Ensino Básico (1º ciclo ou antiga instrução primária)
 2º Ciclo (6º ano ou antigo 2º ano)
 3º Ciclo (9º ano ou antigo 5º ano)
 Ensino Secundário (12º ano ou antigo 7º ano)
 Licenciatura
 Superior à Licenciatura

Setor de atividade:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Agricultura, produção animal, caça e atividades relacionadas | <input type="checkbox"/> Indústrias transformadoras |
| <input type="checkbox"/> Restauração | <input type="checkbox"/> Construção Civil e Obras Públicas |
| <input type="checkbox"/> Comunicações | <input type="checkbox"/> Setor automóvel |
| <input type="checkbox"/> Comércio | <input type="checkbox"/> Educação |
| <input type="checkbox"/> Transportes | <input type="checkbox"/> Saúde |
| <input type="checkbox"/> Turismo | <input type="checkbox"/> Atividades Financeiras |
| | <input type="checkbox"/> Setor Têxtil |
| | <input type="checkbox"/> Outra... |

Tipo de contrato:

- Trabalhador por conta própria A Termo Incerto
 A Termo Certo Sem Termo

Outro

Tempo de Serviço na Empresa:

Menos de 1 ano

De 1 a 3 anos

3 anos ou mais

2. Sistema de Recompensas

Nesta secção encontram-se afirmações relativas ao seu posicionamento relativamente às recompensas que lhe são oferecidas pela sua empresa. Pedimos-lhe que indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações e assinale com um X uma das cinco alternativas possíveis.

		Discordo Fortemente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Fortemente
1.	Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.						
2.	No meu trabalho, há poucas oportunidades para promoções.						
3.	O meu supervisor é competente em fazer o seu trabalho.						
4.	Não estou satisfeito com os benefícios que recebo.						
5.	Quando faço um bom trabalho recebo o devido reconhecimento.						
6.	Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho.						
7.	Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido.						
8.	Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si.						
9.	Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos.						
10.	O meu supervisor é injusto comigo.						
11.	Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece.						
12.	Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado/reconhecido.						
13.	Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias.						
14.	Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.						
15.	Quando penso no que me pagam sinto que não sou apreciado pela organização.						
16.	As pessoas progredem na carreira tão rapidamente como em outros locais.						
17.	O meu supervisor mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados.						

18.	O pacote de benefícios que temos é justo.						
19.	Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui.						
20.	Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho.						
21.	Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho.						
22.	Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais.						
23.	Há benefícios que não temos e devíamos ter.						
24.	Gosto do meu supervisor.						
25.	Tenho demasiado trabalho burocrático (muita papelada).						
26.	Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam.						
27.	Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção.						
28.	O meu trabalho é agradável.						

3. BEM-ESTAR NO TRABALHO

Nesta secção encontram-se afirmações sobre sentimentos relacionados com a sua atividade profissional. Para responder a esta parte do questionário, utilize a escala abaixo e assinale o número que melhor expressa a sua resposta ao lado de cada item.

Nos últimos seis meses, o meu trabalho tem-me deixado...

		Nem um Pouco	Um Pouco	Moderadamente	Bastante	Extremamente
1.	Alegre					
2.	Preocupado					
3.	Bem-disposto					
4.	Contente					
5.	Irritado					
6.	Deprimido					
7.	Entediado					
8.	Animado					
9.	Chateado					
10.	Impaciente					
11.	Entusiasmado					
12.	Ansioso					
13.	Feliz					
14.	Frustrado					
15.	Incomodado					
16.	Nervoso					
17.	Empolgado					
18.	Tenso					
19.	Orgulhoso					
20.	Com raiva					
21.	Tranquilo					

Neste trabalho...

		<div style="background-color: #76b82a; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> Discordo Totalmente Discordo Concordo em Parte Concordo Totalmente </div>				
1.	Realizo o meu potencial.					
2.	Desenvolvo habilidades que considero importantes.					
3.	Realizo atividades que expressam as minhas capacidades.					
4.	Consigo recompensas importantes para mim.					
5.	Supero desafios.					
6.	Atinjo resultados que valorizo.					
7.	Avanço nas metas que estabeleci para a minha vida.					
8.	Faço o que realmente gosto de fazer.					
9.	Expresso o que há de melhor em mim.					