

**Universidade do Minho**  
Escola de Psicologia

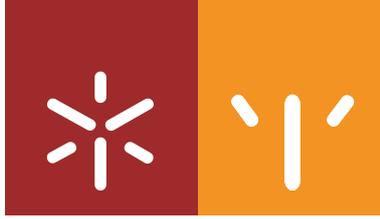
Ana Francisca Barbosa Fernandes

***Work engagement* e a satisfação:  
o papel das recompensas na organização**

Ana Francisca Barbosa Fernandes *Work engagement* e a satisfação: o papel das recompensas na organização

UMinho | 2017

junho de 2017



**Universidade do Minho**  
Escola de Psicologia

Ana Francisca Barbosa Fernandes

***Work engagement e a satisfação:*  
o papel das recompensas na organização**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado Integrado em Psicologia

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Ana Luísa Oliveira Marques Veloso**

junho de 2017

## DECLARAÇÃO

Nome: Ana Francisca Barbosa Fernandes

Endereço eletrónico: a68825@alunos.uminho.pt      Telefone: 916633337

Número do Bilhete de Identidade: 14551284

Título de Tese: *Work engagement* e a satisfação: o papel das recompensas na organização.

Orientadora: Professora Doutora Ana Luísa Oliveira Marques Veloso.

Ano de conclusão: 2017

Designação do Mestrado: Mestrado integrado em Psicologia.

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE

Universidade do Minho, 09/06/2017

Assinatura: Ana Francisca Barbosa Fernandes

## Índice

<u>RESUMO</u>	<u>IV</u>
<u>ABSTRACT</u>	<u>V</u>
<u>INTRODUÇÃO</u>	<u>6</u>
OBJETIVOS E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	11
<u>METODOLOGIA</u>	<u>12</u>
INSTRUMENTOS	12
PROCEDIMENTO	13
AMOSTRA	14
<u>RESULTADOS</u>	<u>15</u>
NÍVEIS DE SATISFAÇÃO E <i>ENGAGEMENT</i>	15
RECOMPENSAS	17
ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES	18
ANÁLISE COMPARATIVA	19
OUTRAS RECOMPENSAS	20
<u>DISCUSSÃO</u>	<u>21</u>
<u>REFERÊNCIAS</u>	<u>24</u>

## Índice de tabelas

Tabela 1	13
Tabela 2	16
Tabela 3	16
Tabela 4	17
Tabela 5	19

## **Agradecimentos**

Quero agradecer todas as dificuldades que ultrapassei durante esta etapa. Foram grandes adversárias, mas tornaram as minhas vitórias muito mais saborosas. Quero, assim deixar o meu agradecimento a todos os que contribuíram para esta vitória:

À Professora Doutora Ana Veloso, pela disponibilidade, apoio e crítica na elaboração deste trabalho, que sem a sua ajuda não seria possível.

À Doutora Olga Cunha pela disponibilidade, entreaajuda e paciência para as dúvidas, frustrações e angústias.

Às pessoas que aceitaram participar neste estudo, sem elas isto não seria possível.

Aos meus pais, Ana e Joaquim, por me proporcionarem esta oportunidade, pelos valores transmitidos e pelo espírito com que me ensinaram a ultrapassar os obstáculos. Pela paciência, pela compreensão e por me fazerem sempre acreditar nos meus objetivos. Por tudo.

Ao Tomás, pelo incentivo e motivação com vista ao final desta etapa. Pela compreensão, paciência e admiração que nunca me fez desistir dos meus objetivos. Pelos sorrisos, pelas alegrias e pelo carinho, obrigada!

Às minhas colegas de estágio pela presença e amizade e em especial à Gi, pelo companheirismo, compreensão e paciência ao longo deste último ano.

Às amigas que levo para a vida, fruto desta etapa, que partilharam comigo as suas alegrias, tristezas, adversidades, gargalhadas, choros e acima de tudo memórias que nunca irei esquecer.

Ao meu avô Zé, ao meu avô Francisco e à minha avó Francisca que apesar de me terem deixado durante esta caminhada estariam certamente orgulhosos do meu percurso.

## ***Work engagement e a Satisfação: o papel das Recompensas na organização***

### **Resumo**

O *engagement* representa uma forma de relação positiva com o trabalho, que influencia significativamente a performance dos trabalhadores e a satisfação no trabalho (Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L., 2002). A literatura mostra-nos que os benefícios, as recompensas e o apoio da organização promovem o *engagement* dos indivíduos (Schaufeili & Baker, 2004). O presente estudo visa verificar se existe uma relação entre a satisfação e o *engagement* e se as recompensas fornecidas influenciam estas duas dimensões. De forma a avaliar a satisfação, foi utilizada a adaptação do *Job Satisfaction Survey*, por João Malheiro (2009) e para avaliar o *engagement*, o *Utrecht Work Engagement (UWES-9)*, adaptado por Santos (2011). Através do questionário biográfico, elaborei questões acerca das recompensas fornecidas pela organização. Os resultados obtidos evidenciam uma correlação positiva entre o *engagement* e a satisfação. Os resultados apontam para uma maior satisfação nos trabalhadores que recebem “comissões”, “custos de educação e formação” assumidos pela organização, quem usufrui “condições” e “ferramentas de trabalho” e “despesas de representação”. No entanto, maior *engagement* não parece estar relacionado com quem recebe “seguro de saúde”. O nível salarial parece não comprometer significativamente os níveis de satisfação, mas parece contribuir para os níveis de *engagement*.

**PALAVRAS-CHAVE:** Satisfação, Recompensas e *Engagement*;

## **Work engagement and satisfaction: the role of Rewards at the organization**

### **Abstract**

Engagement represents a positive form of work, which significantly influences workers' performance and job satisfaction (Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L, 2002). The literature shows us that the benefits, rewards and support of the organization promote the engagement of individuals (Schaufeili and Baker, 2004). In this sense, the present study aims to verify if there is a relationship between satisfaction and engagement and if the rewards provided by the organization influence these two dimensions. In order to evaluate satisfaction, an online questionnaire was developed, where the Job Satisfaction Survey was adapted by João Malheiro (2009) and Utrecht Work Engagement (UWES-9), adapted by Santos (2011). To address the rewards, through the biographical questionnaire, we raised questions about the rewards provided by the organization. The results obtained evidenced a positive correlation between engagement and satisfaction. The exploratory factorial analysis points to significant results for those who receive rewards, specifically “commissions”, “education and training”, “work tools”, “representation expenses” and “good conditions” at satisfaction level. However, greater engagement does not seem to be related to who gets “health insurance”. The salary level does not seem to significantly compromise levels of satisfaction and engagement.

**KEY WORDS:** Satisfaction, Rewards and Engagement;

## Introdução

Um trabalhador está envolvido e comprometido não só com a organização, mas também com os seus valores. Para Schaufeli (2002), *work engagement* é definido por “*um estado de mente positivo relacionado com o trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção*”. A primeira dimensão do vigor é caracterizada por níveis altos de energia e de resiliência mental no trabalho, mantendo assim os trabalhadores com um elevado nível de motivação, que ajuda a manter a persistência mesmo perante as dificuldades (Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B., 2002). No que diz respeito à dedicação, é caracterizada por um estado mental com forte envolvimento psicológico no trabalho, combinado com entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio (Schaufeli et al., 2002). Esta dimensão do *work engagement* é assim caracterizada pelo entusiasmo e persistência no trabalho, sendo esta a dimensão mais próxima do conceito de envolvimento no trabalho. A terceira dimensão do *work engagement*, denominada absorção refere-se a uma concentração e imersão total no trabalho em que o trabalhador não sente o tempo passar enquanto desempenha as suas tarefas. O sentimento experienciado na absorção é muitas vezes comparado a um estado de *flow*. Um trabalhador *engaged* é caracterizado assim, segundo Schaufeli et al. (2002) por um agente ativo que acredita nele próprio, gerando o seu próprio feedback positivo e tornando os valores da organização como os seus valores. Por vezes, o trabalhador *engaged* sente-se cansado, mas sempre satisfeito com o seu trabalho e para além de se manter *engaged* no trabalho, normalmente também o é na vida pessoal, fora da organização.

Desta forma, *work engagement* representa uma forma positiva de trabalho que melhora a performance individual com impacto nos resultados da organização (Sonnentag, 2003). É considerado um indicador chave de saúde organizacional que influencia significativamente a performance dos trabalhadores, a satisfação no trabalho e o sucesso organizacional (Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L., 2002). O *engagement* é o resultado da autonomia no trabalho, suporte social, oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento, variabilidade de tarefas, responsabilidade, justiça organizacional e ajuste de valor do trabalhador (Schaufeli et al., 2002). Alguns estudos já realizados, demonstram que trabalhadores que se empenham mais têm níveis de satisfação superiores quando comparados com trabalhadores que não estão tão envolvidos com o seu trabalho (Harter et al., 2002). Estudos anteriores têm provado que um trabalhador que esteja envolvido e comprometido com a sua organização, experimenta um sentimento de justiça pelas recompensas que recebe,

como retorno das suas habilidades, conhecimentos e contribuições. A literatura existente conceptualiza o *work engagement* sugerindo que tanto os recursos como os benefícios, as recompensas, os desafios e o suporte da organização promovem o *work engagement* do trabalhador (Schaufeili & Baker, 2004).

A satisfação é definida segundo Locke (1969), por um estado emocional de prazer que resulta da apreciação do trabalho alcançado, de acordo com os valores do trabalho produzindo sentimentos de lealdade, segurança e rentabilidade (Harter et al., 2002). A satisfação com a organização resulta assim das perceções que cada trabalhador tem do sistema de recompensas adotado. Em 1976, Locke identificou nove dimensões relacionadas com a satisfação: (1) a satisfação com o trabalho, integrando o interesse intrínseco do trabalho, a variedade do trabalho, as oportunidades de aprendizagem, a dificuldade, a quantidade de trabalho, as possibilidades de êxito e de controlo sobre os métodos. (2) A satisfação com o salário, que considera a componente quantitativa da remuneração e a forma como é distribuída pelos empregados. (3) A satisfação com as promoções, integrando as oportunidades de formação e outros aspetos base que favorecem a aprendizagem. (4) A satisfação com o reconhecimento, contemplando elogios ou críticas ao trabalho realizado. (5) A satisfação com os benefícios, tais como as pensões, os seguros de doença e as férias. (6) A satisfação com a chefia que inclui o estilo de liderança ou as capacidades técnicas e administrativas e, ainda, qualidades ao nível do relacionamento interpessoal. (7) A satisfação com os colegas de trabalho, caracterizada pelas competências dos colegas, o apoio que estes prestam e a amizade que manifestam. (8) A satisfação, com as condições de trabalho, como por exemplo, os horários, os períodos de descanso, o local de trabalho e os aspetos ergonómicos. Por último, (9) a satisfação com a organização e com a direção, destacando-se as políticas de recompensas e salários.

Segundo Anitha J., (2014), a recompensa é um atributo indispensável para o *engagement*, que motiva o trabalhador de modo a chegar mais longe e a desenvolver-se quer a nível pessoal quer a nível profissional. Quando um trabalhador assume responsabilidades adicionais, produz mais e obtém uma performance excecional, espera ser recompensado de certa forma, pelo seu superior (George, 2011).

O sistema de recompensas é o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem o agradecimento da contribuição prestada pelo trabalhador aos resultados do negócio. Destina-se a reforçar a motivação e produtividade, do desempenho do trabalhador (Camara, 2000, p.87). Este sistema, visa, num primeiro momento, atrair o trabalhador e posteriormente retê-lo e motivá-

lo na organização, de modo a que este atue de uma determinada forma e consequentemente traga produtividade para a mesma. As recompensas ajudam assim, a definir a o estatuto e a hierarquia na organização, tendo sempre em consideração um custo-benefício favorável tanto para a organização como para o trabalhador (Camara, 2000, p.88).

O sistema de recompensas é constituído pelas recompensas intrínsecas e pelas recompensas extrínsecas. As gratificações de natureza intrínseca englobam responsabilidade, autonomia, crescimento pessoal e progressão na carreira. Podem apresentar-se quando o trabalhador participa no processo de tomada de decisão acerca das tarefas e colabora nas mesmas, a visibilidade que recebe dentro da empresa, o prestígio entre os colegas, o feedback e a liberdade de ação. A autonomia e responsabilidade permite aos trabalhadores um grau de controlo das tarefas e uma relação baseada na confiança, sempre com limites de autoridade pré-estabelecidos. Uma maior autonomia irá conferir uma maior responsabilidade ao trabalhador na organização, reforçando esta relação. As oportunidades de desenvolvimento, tanto para adquirir novos conhecimentos como aperfeiçoar os que já tem, com a progressão aquando da realização de novas funções, promovendo novas áreas de competências, sentido de pertença para com a organização, ambiente e condições de trabalho contribuem para o crescimento pessoal e a progressão na carreira. Os mecanismos de reconhecimento que conferem visibilidade, prestígio, orgulho e reforço positivo, com regras claras, de carga simbólica forte e extensivos a toda a população, podem aparecer de diversas formas, nomeadamente feedback positivo, quadros de honra ou placas comemorativas (Camara et al., 2007). As oportunidades de desenvolvimento profissional com orientação para os resultados, dando a oportunidade aos seus trabalhadores para enriquecer o seu *curriculum* profissional (Camara et al., 2007). O envolvimento dos empregados na definição dos objetivos estratégicos da empresa, enriquecendo as suas funções e permitindo uma alteração na resistência à mudança, reforçando sempre o sentido de pertença à organização. O clima organizacional e o estilo de gestão que permite um aproveitamento das competências individuais bem como a tolerância ao erro, assunção de riscos e necessidade de autodisciplina. Se o estilo de gestão da organização for participativo, há um maior envolvimento dos trabalhadores, o que lhes confere uma maior motivação para o trabalho e consequentemente maior produtividade.

A outra componente do sistema de recompensas são as recompensas extrínsecas como referimos acima. Lawler em 1989, definiu-as com base no salário, benefícios, símbolos de estatuto e promoções. O salário é o montante em dinheiro ou em espécie, que o trabalhador recebe, de forma regular e periódica, em contrapartida do seu trabalho. Os incentivos são

componentes variáveis do salário, que pretendem recompensar elevados desempenhos, atingir ou superar um determinado objetivo. Esta é uma forma de reconhecer a sua contribuição, reforçando o seu compromisso e motivação. Existem várias modalidades de incentivos, entre elas: as comissões, bônus, viagens ou até mesmo adquirirem ações dentro da organização. Os benefícios sociais, são também uma forma de retribuição através de bens ou serviços, sendo raramente retribuídos na forma monetária. Visam dar respostas às necessidades de caráter social aos trabalhadores e podem ser a curto ou a longo prazo. Estes benefícios, foram criados com o objetivo de auxiliar e conseqüentemente motivar os trabalhadores no exercício das suas tarefas, dentro e fora da organização. Os mais comuns aparecem sob a forma de gratificações, subsídios de alimentação, saúde, educação, seguros de vida ou doença, ou sob a forma de *fringe benefits*, caracterizados por atribuição de automóveis, como ferramenta de trabalho, seguros de vida capitalizáveis e despesas de representação (e.g. refeições e viagens). Os símbolos de estatuto, definidos como sinais que a organização confere aos trabalhadores com o objetivo de aumentar a auto-estima e auto-realização, podem ser observados através da dimensão e condições do local de trabalho, nomeadamente usufruir de um gabinete individual, ter um assistente, carro de serviço de gama alta, cartão de crédito ilimitado ou mesmo lugar reservado no estacionamento da empresa.

A satisfação associada às recompensas depende do pacote de recompensas que a organização oferece (Chambel, 2008). As recompensas legais são exigidas pela legislação, como os salários, os subsídios, as férias, seguro de trabalho entre outros ou podem ser espontâneas, ou seja, aquelas recompensas que as organizações de livre vontade concedem aos trabalhadores como complemento (Ivancevich, 2007). Assim, o sistema de recompensas intrínsecas é o que mais difere de organização para organização, sendo que as recompensas extrínsecas estão estipuladas por lei, sendo impossível de as alterar. Segundo Camara, (2007), a satisfação dos trabalhadores parece ser resultado, maioritariamente das recompensas intrínsecas, ou seja, pelos mecanismos de reconhecimento, desenho funcional, estilo de gestão entre outros.

O reconhecimento no trabalho é bastante eficaz a transformar o sofrimento que é experienciado em prazer (Lancman, S., Sznelwar, L. I., & Dejours, C., 2004). A ausência deste mesmo reconhecimento pode ter no trabalhador uma tendência para a sua desmotivação e conseqüente falta de *work engagement* como resultado da frustração. A partir do momento em que o trabalhador é reconhecido pela qualidade do seu trabalho na organização, este irá dedicar-se mais, no sentido de continuar a receber esse feedback positivo como resultado das suas tarefas.

As recompensas intrínsecas são para Nazir (2010), a parte financeira indireta da compensação que permite de certa forma promover a satisfação na organização. Inicialmente, as organizações minimizavam a importância de cativar os trabalhadores e quando era necessário, um aumento no salário base era suficiente, uma vez que o salário tinha como objetivo apenas cobrir os custos de alimentação, de saúde e das necessidades básicas. Hoje em dia, as organizações utilizam as compensações financeiras indiretas e não financeiras, ou seja, as recompensas intrínsecas de forma a compensar os trabalhadores pela sua alta produtividade contribuindo para o seu contentamento e progresso, tornando-se assim uma parte integral da organização, para o seu bom funcionamento (Moitinho, 2011). Recompensar pela *performance* é conceber o sistema de recompensas focado naqueles que contribuíram para a organização chegar cada vez mais longe e não para aqueles que não o fizeram (Bhattacharya & Mukherjee, 2009).

Em 2002, Flatherty e Pappas concluíram que a forma de pagamento por meios indiretos e não financeiros promove a satisfação e diminui as intenções de deixar a empresa. Do ponto de vista comportamental, a recompensa é determinante para incentivar os trabalhadores a manter e a melhorar a sua *performance* na empresa. Pode ser definida como um presente que se recebe e que se considere desejável, na perspetiva do trabalhador, e a sua intenção é ter um efeito reforçador (Bhattacharya & Mukherjee, 2009). Skinner (1953) considera que um reforço positivo é um incentivo para encorajar e incentivar de forma positiva e eficiente o comportamento dos trabalhadores. Desta forma, podemos prever que a recompensa motiva os empregados a serem mais produtivos e a chegarem mais longe (Timpe, 1986). Consequentemente, é esperado que os trabalhadores que se sintam recompensados e satisfeitos se mantenham no trabalho por mais tempo e com um baixo nível de absentismo e *turnover*.

Segundo o estudo da *Mercer Total Compensation* (2016), após análise de 160.232 postos de trabalho, num total de 350 empresas portuguesas, concluí-se que cerca de 92% das empresas, atribuem bónus aos trabalhadores, sob a forma de incentivos de curto prazo. O estudo aponta ainda, que os principais benefícios atribuídos pelas empresas em Portugal são complementos de subsídio de doença (37%), um plano médico que cobre custos de hospitalizações e medicamentos (93%), seguro de acidentes pessoais e de vida (51%), plano de pensões (44%) e ainda férias extras (57%). Cerca de 35% também colabora nas despesas associadas à educação, política automóvel (e.g. utilização do automóvel da empresa para uso privado) (91%) e ainda outros benefícios como dia de aniversário (19%), cabaz de natal, nascimento ou casamento (51%) e horário de trabalho flexível (61%).

Em síntese, há evidência na literatura que os trabalhadores quando estão *engaged* e satisfeitos são mais produtivos para a organização e que estas duas dimensões estão significativamente relacionadas. O sistema de recompensas adotado pela organização, pode influenciar a satisfação e o *engagement*, quando o trabalhador percebe estas recompensas como importantes tanto a nível profissional como a nível pessoal. Em Portugal, os benefícios mais adotados pelas organizações são as comissões, os seguros de saúde, condições de trabalho e ferramentas e ainda despesas relacionadas com a formação e educação para aperfeiçoamento das qualidades dos trabalhadores. Por outro lado, a literatura mostra-nos que o nível salarial parece estar cada vez menos relacionado com a satisfação e com o *engagement*, uma vez que as recompensas extrínsecas diretas parecem influenciar menos quando comparadas com as recompensas intrínsecas e não financeiras.

### **Objetivos e questões de investigação**

O objetivo deste estudo é compreender o impacto das recompensas na organização. Pretendendo assim, perceber como as recompensas influenciam o *work engagement* e a satisfação dos trabalhadores. Assim, as variáveis que pretendo explorar e relacionar são o *work engagement*, a satisfação e as recompensas da organização. As recompensas exploradas neste estudo têm assim por base o estudo mais recente realizado em Portugal, *Mercer Total Compensation*, realizado em 2016.

- H<sub>1</sub>: Há uma relação positiva entre a satisfação (score total) e o *engagement* (score total).
- H<sub>2</sub>: Há diferenças significativas ao nível da satisfação e do *engagement* tendo em conta o nível salarial.
- H<sub>3</sub>: Há diferenças entre os trabalhadores que recebem seguro de saúde e os trabalhadores que não recebem ao nível da satisfação e do *engagement*.
- H<sub>4</sub>: Há diferenças entre os trabalhadores que recebem comissões e bónus e os trabalhadores que não recebem ao nível da satisfação e do *engagement*.
- H<sub>5</sub>: Há diferenças entre os trabalhadores que recebem ajudas nas despesas de educação e formação e os trabalhadores que não recebem, ao nível da satisfação e do *engagement*.
- H<sub>6</sub>: Há diferenças entre os trabalhadores que usufruem de ferramentas de trabalho e os trabalhadores que não usufruem, ao nível da satisfação e do *engagement*.
- H<sub>7</sub>: Há diferenças entre os trabalhadores que recebem os valores das despesas

de representação e os trabalhadores que não recebem ao nível da satisfação e do *engagement*.

- H<sub>8</sub>: Há diferenças entre os trabalhadores que usufruem de condições de trabalho e os trabalhadores que não recebem ao nível da satisfação e do *engagement*.

## Metodologia

### Instrumentos

Para este estudo, foi utilizado o questionário *Utrecht Work Engagement* (UWES- 9) traduzido e validado para português (Santos, 2011). Este questionário é constituído por nove itens que saturam nas dimensões absorção, vigor e dedicação. Os itens que avaliam a dimensão (1) absorção são o item seis, “Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente”, o item oito, “Estou imerso(a) no meu trabalho” e o item nove, ““Deixo-me ir” quando estou a trabalhar.”; a dimensão (2) dedicação, são os itens três “Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho”, o item quatro “O meu trabalho inspira-me” e o item sete “Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho”. Por fim, a dimensão (3) vigor, é avaliada pelo item um “No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.”, o item dois “No meu trabalho sinto-me com força e energia” e o item cinco “Quando me levanto pela manhã, apetece-me ir trabalhar”. Para responder ao UWES-9, é utilizada uma escala de *Likert* de 5 pontos em que o 0 corresponde ao “nunca” e o 5 corresponde a “sempre”.

A satisfação foi medida através do questionário *Job Satisfaction Survey* (JSS), uma versão traduzida e adaptada por João Malheiro em 2009, baseado em Paul E. Spector, com 36 itens, dos quais 19 são invertidos, que avalia nove facetas (quatro por dimensão) e ainda a satisfação global. O pagamento, a promoção, a supervisão, os *fringe benefits*, as recompensas contingentes, as condições operativas, os colaboradores, a natureza do trabalho e a comunicação são as 9 facetas de avaliação que constituem a satisfação global. Esta última parte do questionário tem perguntas específicas sobre os sentimentos dos trabalhadores relativamente à sua organização. Para responder a este questionário é utilizada uma escala de *Likert* de 6 pontos em que o 1 corresponde ao “discordo fortemente” e o 6 corresponde ao “concordo fortemente”, e integra itens como por exemplo “Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam” e “Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção”.

Foi feito um levantamento das recompensas extrínsecas e intrínsecas que os inquiridos recebiam no questionário biográfico bem como a importância que cada participante atribui a cada uma das recompensas, numa escala de *Likert* de 5 pontos onde o 0 correspondia a uma

importância “nula” e o 4 corresponderia a uma importância “muito alta”.

As escalas utilizadas apresentaram bons valores de fiabilidade e consistência interna (Pestana & Gageiro, 2008). Na Tabela 1, são apresentados os valores de alfa de Cronbach das adaptações portuguesas e do presente estudo.

Tabela 1

*Valores de consistência interna dos questionários JSS e UWES-9*

<b><i>α de Cronbach</i></b>		
	<b>Presente Estudo</b>	<b>Versão Portuguesa</b>
UWES-9	<b><i>α = .93</i></b>	<b><i>α = .89</i></b>
JSS	<b><i>α = .92</i></b>	<b><i>α = .91</i></b>

## **Procedimento**

A recolha de dados foi realizada através da plataforma *online*, *Google Docs™*, (de 20 de Março a 5 de Abril) onde era necessário, para iniciar a tarefa, que os participantes assinassem o consentimento informado, que explicava o intuito deste estudo e garantia ainda a confidencialidade dos dados pessoais, para que não houvesse repercussões no futuro pela sua participação. A primeira parte requiritava o preenchimento de dados sociodemográficos como o sexo, a idade, as habilitações literárias, profissão, o horário de trabalho (tempo inteiro ou meio tempo), a antiguidade na organização (ano de entrada), o vínculo contratual (sem termo, termo incerto ou termo certo) e o nível salarial. Seguindo-se questões relativas às recompensas da organização onde se encontram a trabalhar, nomeadamente se proporcionavam “seguro de saúde e despesas de doença”, “comissões ou bónus” por atingimento de objetivos, custos e “despesas de educação e formação”, “despesas de representação” (e.g. a alimentação e transporte), “ferramentas de trabalho” (e.g. o telemóvel e carro) e “condições de trabalho” (e.g. gabinete e ferramentas adequadas).

Foi ainda introduzida uma questão aberta, após as questões sociodemográficas, que abordava alguma recompensa que até ao momento do estudo não tivesse sido avaliada, relacionada com as recompensas.

Uma vez que não houve adesão das organizações a quem foi proposto a participação no estudo, optou-se por disponibilizar o questionário *on-line*. Foi enviado um *e-mail* para o e-

mail institucional da Universidade do Minho solicitando a participação no estudo, e posteriormente, disponibilizado o *link* do questionário *online* nas redes sociais (*Linked in e Facebook*). Os dados recolhidos foram guardados automaticamente numa folha de cálculo do *Google Docs™*, sendo depois exportados para o *Microsoft Excel™* e em seguida para o *SPSS 24 for Windows™*, para a análise dos dados.

## **Amostra**

Este estudo teve uma amostra de 214 participantes, que maioritariamente correspondiam ao sexo feminino, 126 (58,9%). A idade média dos participantes foi de 37 anos, sendo o mínimo 19 anos e o máximo de 60 anos. A maioria tinha a licenciatura 97 (45,3%), 55 participantes (25,7%) habilitações de nível secundário, 37 (17,3%) o mestrado, 8 (3,7%) o doutoramento, 5 (2,3%) participantes o 2º ciclo e 9 (4,2%) participantes, o 3º ciclo. Uma pequena percentagem, cerca de 3 participantes (1,4%), responderam outras opções como MBA e outras formações não especificadas.

A generalidade dos participantes pertence, no que se refere à profissão, ao grupo “Pessoal Administrativo” 46 (21,5%), seguindo-se as “Profissões Intelectuais” 38 (17,8%), os “Técnicos e Profissionais do nível intermédio” 36 (16,8%), os “Diretores ou Gerentes de Empresas” 23 (10,7%), a “Administração Pública” 17 (7,9%), as “Ciências Físicas” 15 (7%), “outras profissões” 14 (6,5%) tais como agricultor, ajudante de cozinha, “Docentes” 13 (6,1%) e “Ciências da vida e da saúde” 12 (5,6%).

A maioria dos trabalhadores 196 (91,6%) tem um horário de trabalho completo. Cento e vinte participantes (56,1%), no que se refere ao vínculo contratual, encontra-se num contrato sem termo, 74 (34,6%) contrato a termo certo e 20 (9,3%) contrato a termo incerto. Relativamente á antiguidade na organização, a moda é de dois anos (n=39), sendo o trabalhador com mais tempo na empresa com 41 anos (entrada em 1976) e o mais recente com menos de 1 ano de trabalho (entrada em 2017).

Centos e vinte e três participantes (57,5%) recebiam entre “500€ a 1000€”, 71 (33,2%) recebiam “1001€ a 2000€”, 16 (7,5%) dos participantes recebiam “2001€ a 3000€” e 4 (1,9%) optaram pela opção outros, sendo que apenas 1 participante recebia mais do que “3000€” e os restantes abaixo de “500€”.

## Resultados

A apresentação dos resultados está dividida em quatro partes: a primeira parte refere-se à análise descritiva da satisfação e do *engagement*; a segunda parte refere-se à análise descritiva das recompensas exploradas; a terceira parte corresponde à análise das correlações entre o *work engagement*, a satisfação, as recompensas e o nível salarial; e por fim, a última parte que corresponde à análise descritiva de outras recompensas exploradas na questão aberta.

Previamente à análise estatística, foi testada a normalidade das distribuições, nomeadamente, através dos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilks* e homogeneidade das variâncias, através do teste de *Levene*. A análise exploratória de dados revelou não estarem cumpridos os pressupostos subjacentes à utilização dos testes paramétricos face à variável *engagement*. Assim, optou-se pela utilização dos testes não paramétricos equivalentes, sendo que, quando os resultados se verificaram semelhantes, foram apresentados os resultados dos testes paramétricos equivalentes, por se considerarem mais rigorosos. Para a variável satisfação, a análise exploratória de dados revelou estarem cumpridos os pressupostos subjacentes à utilização dos testes paramétricos.

### Níveis de Satisfação e *Engagement*

Para aferir aos resultados de satisfação e *engagement*, foram analisadas as médias de resposta e os respetivos desvio-padrão, para as nove facetas da satisfação e para as três dimensões de *engagement*, respetivamente (Tabela 2 e 3). Assim, os resultados obtidos, revelam que o nível de satisfação dos participantes se encontra aproximadamente no nível 4, o que corresponde a “Ligeiramente Satisfeito” e o nível de *engagement* dos participantes encontra-se aproximadamente no nível 3, que corresponde ao “Cerca de metade das vezes”.

No que diz respeito às facetas da escala da satisfação, verifica-se uma maior satisfação na faceta que corresponde à “Natureza do Trabalho” e à faceta dos “Colaboradores”, onde o nível médio da satisfação é de aproximadamente 5, correspondendo ao nível “Moderadamente satisfeito” e 4 que corresponde ao “Ligeiramente satisfeito”, respetivamente. Em relação às dimensões do *engagement*, as dimensões “absorção”, “dedicação” e “vigor” encontram-se aproximadamente no nível 3 que corresponde a uma frequência de “Cerca de metade das vezes”. De um modo geral, os dados indicam que os participantes se encontram satisfeitos e *engaged* com a organização e o seu trabalho.

Tabela 2

*Médias e desvios padrão das diferentes dimensões da satisfação*

Facetas	Média	D. Padrão
<b>Pagamento (1,10,19,28)</b>	2,90	1,16
<b>Promoção (2,11,20,33)</b>	2,91	1,14
<b>Supervisão (3,12,21,30)</b>	4,29	1,04
<i>Fringe Benefits (4,13,22,29)</i>	3,20	1,10
<b>Recompensas Contingentes (5,14,23,32)</b>	3,61	1,18
<b>Condições Operativas (6,15,24,31)</b>	3,59	0,95
<b>Natureza do Trabalho (8,17,27,35)</b>	4,70	0,97
<b>Colaboradores (7,16,25,34)</b>	4,45	0,99
<b>Comunicação (9,18,26,36)</b>	3,99	1,14

Tabela 3

*Médias e desvios padrão das dimensões do engagement*

Dimensões	Vigor	Absorção	Dedicação
<b>Média</b>	2,67	2,55	2,63
<b>Desvio Padrão</b>	0,83	0,92	0,93

## Recompensas

Quanto às recompensas exploradas neste estudo, foi realizada análise descritiva identificando-se o número de participantes que as indicou e a percentagem relativamente ao total da amostra. Os resultados mostram que em relação ao seguro de saúde, comissões/bónus e custos de educação e formação, a maioria dos participantes responde que não usufrui dessas recompensas. A maior percentagem de respostas positivas dos inquiridos são às seguintes recompensas: ferramentas de trabalho, despesas de representação e condições de trabalho na organização (Tabela 4).

Tabela 4

*Análise descritiva das recompensas exploradas*

Recompensas	Usufrui	Não usufrui
<b>Seguro de Saúde</b>	n=97 (45,3%)	n=117 (54,7%)
<b>Comissões/Bónus</b>	n=80 (37,4%)	n=134 (62,6%)
<b>Educação/Formação</b>	n=58 (27,1%)	n=156 (72,9%)
<b>Ferramentas de Trabalho</b>	n=126 (58,9%)	n=88 (41,1%)
<b>Despesas de Representação</b>	n=145 (67,8%)	n= 69 (32,2%)
<b>Condições de Trabalho</b>	n=181 (83,8%)	n=33 (15,3%)

## Análise das Correlações

Assim, de forma a confirmar a primeira hipótese,  $H_1$ : Há uma relação positiva entre a satisfação e o *engagement*, será analisado o Coeficiente de Correlação de *Pearson*, comparando as pontuações totais dos dois instrumentos. Os resultados obtidos permitem confirmar a hipótese, a satisfação está positivamente correlacionada com o *engagement* ( $r = .42$ ,  $p = .000$ ), ou seja, maior satisfação está associada a um maior *engagement*.

De forma a verificar as hipóteses que correspondem a relações positivas entre as diferentes recompensas e a satisfação e posteriormente, com o *engagement*, foi analisado o Coeficiente de Correlação Ponto-Bisserial, verificando cada recompensa e relacionando-a primeiro com a satisfação e posteriormente com o *engagement*.

Quanto à relação das recompensas com a satisfação, os resultados demonstram que quem usufrui de “seguro de saúde” não apresenta uma correlação significativa ( $r_{pb} = .10$ ,  $p = .160$ ) ao contrário das restantes. Foram encontrados assim, resultados estatisticamente significativos em relação a quem recebe “comissões/bónus” ( $r_{pb} = .31$ ,  $p = .000$ ), quem usufrui de “custos de educação e formação” ( $r_{pb} = .16$ ,  $p = .016$ ), em relação a quem recebe “ferramentas de trabalho” ( $r_{pb} = .39$ ,  $p = .000$ ), em relação a quem recebe “despesas de representação” ( $r_{pb} = .34$ ,  $p = .000$ ) e em relação a quem usufrui de “condições de trabalho” na organização ( $r_{pb} = .38$ ,  $p = .000$ ).

As recompensas usufruídas pelos participantes da nossa amostra e o *engagement* experienciado por eles relacionam-se positiva e significativamente em específico por quem recebe “seguro de saúde” ( $r_{pb} = .17$ ,  $p = .016$ ), por quem recebe “comissões/bónus” ( $r_{pb} = .23$ ,  $p = .001$ ), por quem recebe “ferramentas de trabalho” ( $r_{pb} = .21$ ,  $p = .002$ ), por quem recebe “despesas de representação” ( $r_{pb} = .18$ ,  $p = .008$ ) e por quem usufrui de “condições de trabalho” ( $r_{pb} = .17$ ,  $p = .013$ ). Para quem usufrui de “custos de educação e formação”, não apresenta uma correlação significativa com o *engagement* ( $r_{pb} = .11$ ,  $p = .097$ ).

Quanto à relação entre o nível salarial, a satisfação e o *engagement*, foi analisado o Coeficiente de *Spearman*, que demonstrou que existe uma correlação significativamente positiva entre o nível salarial e o *engagement* ( $r_s = .15$ ,  $p = .025$ ) mas o mesmo não se verifica entre o nível salarial e a satisfação ( $r_s = -.008$ ,  $p = .912$ ) (Tabela 5).

Tabela 5

*Correlações do engagement, satisfação, recompensas e nível salarial*

<b>Variáveis</b>	<b>JSS</b>	<b>UWES</b>
<b>Satisfação</b>	1	.42***
<b>Engagement</b>	.42***	1
<b>Seguro Saúde</b>	.10	.17*
<b>Comissão</b>	.31***	.23**
<b>Educação</b>	.16*	.11
<b>Ferramentas</b>	.39***	.21*
<b>Despesas</b>	.34***	.18*
<b>Condições de trabalho</b>	.38***	.17**
<b>Nível Salarial</b>	-.01	.15*

Notas: \* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

### **Análise Comparativa**

Com o intuito de verificar se existem diferenças ao nível da satisfação e do *engagement* entre o grupo dos inquiridos que recebem ou usufruem das recompensas exploradas e dos que, por outro lado, não recebem nem usufruem dessas mesmas recompensas, foram realizados testes estatísticos de forma a testar as hipóteses anteriormente apresentadas. Foi efetuada uma análise exploratória de dados por forma a aferir se estavam cumpridos os pressupostos subjacentes à utilização dos testes paramétricos, como referimos inicialmente.

Para a variável satisfação, verificados os pressupostos subjacentes a esta variável, foram realizados os testes t para amostras independentes onde exploramos as recompensas e a satisfação. Os resultados demonstraram que há diferenças estatisticamente significativas para

quem recebe “comissões/bónus” ( $t(212) = -4.8, p = .000$ ), para quem recebe “custos de educação e formação” ( $t(212) = -2.42, p = .016$ ), para quem usufrui de “ferramentas de trabalho” ( $t(212) = -6.13, p = .000$ ), quem recebe “despesas de representação” ( $t(212) = -5.32, p = .000$ ) e usufrui de “condições de trabalho” ( $t(212) = -5.93, p = .000$ ) ao nível da satisfação. Assim, quem usufrui das recompensas anteriormente descritas, apresenta nível de satisfação maior do que os que não usufruem. No que diz respeito à variável “seguro de saúde” não foram encontrados resultados estatisticamente significativos ( $p = .16$ ).

Em relação ao nível de *engagement*, como os pressupostos não estavam cumpridos para a utilização dos testes paramétricos, optei por fazer análise do teste não paramétrico correspondente, neste caso U de *Mann-Whitney*. Uma vez que, os resultados dos testes não paramétricos produziram resultados semelhantes aos testes paramétricos equivalentes, tal como defende Fife-Schaw (2000), optei pela apresentação dos resultados dos testes paramétricos. Os resultados demonstram que há diferenças estatisticamente significativas para quem recebe “seguro de saúde” ( $t(212) = -2.44, p = .016$ ), quem recebe “comissões/bónus” ( $t(212) = -3.43, p = .001$ ), quem usufrui de “ferramentas de trabalho” ( $t(212) = -3.08, p = .002$ ), quem recebe “despesas de representação” ( $t(212) = -2.68, p = .008$ ) e quem usufrui de “condições de trabalho” ( $t(212) = -2.50, p = .013$ ). Quem experiencia um maior nível de *engagement*, apresenta as recompensas anteriormente descritas. Há diferenças marginalmente significativas ao nível do *engagement* para quem recebe “custos de educação e formação” ( $p = .097$ ).

No que diz respeito ao nível salarial, uma vez que os pressupostos para a utilização dos testes paramétricos para a variável do *engagement* não estavam cumpridos, foi realizada análise equiparável à ANOVA Unifatorial, o teste de Kruskal-Wallis. Há diferenças significativas ao nível do *engagement* em função do nível salarial dos participantes, ( $F(3,210) = 2.68, p = .048$ ). O teste *post hoc* de Gabriel revelou que os trabalhadores com o nível salarial “1001–2000€” relatam maior *engagement* do que os trabalhadores com o nível “500-1000€”. Há diferenças marginalmente significativas ao nível do *engagement* em função do nível salarial dos participantes ( $\chi^2 = 6.93, p = .074^3$ ).

### **Outras recompensas**

Como referido anteriormente, foi adicionada uma questão para que os participantes, caso se aplicasse, nos fornecessem informações acerca de outras recompensas das quais poderiam usufruir na organização, que até ao momento não tivessem sido abordadas. Desta

questão, que se encontrava aberta, a maioria, cerca de 159 participantes, negaram usufruírem de outras recompensas. Os restantes 55 participantes, afirmaram receber recompensas tais como “isenção de horário ou horário flexível” (n=5); “almoços”, “jantares e cabazes de épocas festivas”, nomeadamente de natal (n=4); “massagens” e “sala para tratamentos estéticos como manicure” (n=11); “nutricionista”, “fruta e água” disponíveis no local de trabalho (n=11); “liberdade e autonomia” (n=3); “folgas por horas extra” e “férias” (n=3); “apoio à natalidade” (n=11) e “presentes de aniversário” ou “dia de aniversário livre” (n=5).

### Discussão

O presente estudo teve como principal objetivo compreender qual a influência das recompensas ao nível da satisfação e do *engagement* nos trabalhadores e como se comportam estas duas dimensões. A relação entre *engagement* e a satisfação já vem sendo estudada e investigada, pelo que o objetivo foi compreender como as variáveis relacionadas com as recompensas poderão influenciar estas dimensões.

Como apresentado anteriormente, na análise dos resultados, a maioria dos participantes reportou níveis de *engagement* moderados (“cerca de metade das vezes”) e níveis ligeiros de satisfação (“concordo ligeiramente”). Segundo Harter (2002), o *engagement* influencia significativamente a performance dos trabalhadores e a satisfação. Quanto à hipótese apresentada, os resultados apontam que o *work engagement*, se encontra significativamente correlacionado com a satisfação, como era esperado.

Como verificado na Tabela 3, as recompensas que os trabalhadores mais relatam são as “despesas de representação” como despesas de viagens e de alimentação, usufruir de “condições de trabalho” como gabinete próprio e equipamento adequado e ainda das “ferramentas de trabalho” como automóvel, computador e telemóvel fornecidos pela organização. As recompensas menos relatadas são o “seguro de saúde e despesas de doença”, “comissões e bónus” e “custos de educação e formação” cobertos pela organização.

Já no que diz respeito ao nível salarial, comprovamos que a maioria dos participantes se encontra no nível salarial mais baixo apresentado (500-1000€). Após análise dos resultados, foi possível observar que parece existir uma relação positiva e significativa entre o nível salarial e o *engagement* mas o mesmo não acontece quando relacionamos o nível salarial com a satisfação. Tal parece dever-se ao facto de, segundo Camara (2007), a satisfação ser maioritariamente resultado das recompensas intrínsecas, como por exemplo o reconhecimento, e não como fruto do salário. Flatherty e Pappas (2002) também concluíram

que a forma que mais promove a satisfação é a forma de pagamento por meio indireto e não financeiro.

Quanto à relação das recompensas com o *engagement*, os resultados apontam para uma relação significativa e positiva para com quem recebe, por parte da organização, “seguro de saúde e despesas de doença”, quem recebe “comissões/bónus” por atingir objetivos, quem usufrui de “ferramentas de trabalho” como automóvel e telemóvel da empresa, quem usufrui de “despesas de representação” como viagens e alimentação e quem usufrui de “condições de trabalho” tendo gabinete próprio e equipamento atualizado. Por outro lado, a variável relacionada com receber “custos de educação e formação” apresenta uma relação marginalmente significativa com o *engagement*, ou seja, há diferenças entre quem recebe pagamento dos “custos de educação e formação”, apesar desta diferença ser menor quando comparada com as restantes recompensas. Os trabalhadores que recebem as recompensas anteriormente descritas apresentam assim níveis de *engagement* superiores comparativamente com quem não recebe. Como sugerido por Schaufei & Baker (2004), os benefícios e as recompensas oferecidos pela organização promovem o *work engagement* do trabalhador. Também Anitha J. (2014), num estudo recente sobre as razões determinantes para o *engagement*, atribui um maior nível de *engagement* associado as recompensas que têm como objetivo melhorar o trabalhador quer a nível profissional quer a nível pessoal, neste caso, ter boas condições de trabalho, oportunidades de desenvolvimento e prémios que os gratifiquem pelo trabalho apresentado.

Em relação à análise comparativa da satisfação com as recompensas, os resultados apontam para uma relação significativa e positiva para com quem recebe “comissões e bónus”, quem recebe “custos de educação e formação”, quem usufrui de “ferramentas de trabalho”, quem usufrui de “despesas de representação” e de “condições de trabalho”. Segundo Camara (2007), a satisfação associada ao sistema de recompensas depende do pacote de recompensas que a organização oferece, sendo as recompensas intrínsecas as que mais diferem de organização para organização, sendo as que maioritariamente influenciam a satisfação do trabalhador. Por outro lado, quem recebe, por parte da organização “seguro de saúde e despesas de doença”, não apresenta resultados significativos ao nível da satisfação, não parecendo influenciar a satisfação dos trabalhadores. Apesar destes resultados serem contraditórios com a literatura existente, este resultado pode dever-se ao facto da média de idades dos participantes ser relativamente jovem, o que pode levar a quem os mesmos não se mostrem preocupados, ainda, com os custos de saúde e despesas de doença. Da mesma forma, os inquiridos podem não ter conhecimento das vantagens que esta recompensa possa ter, por

não usufruírem da mesma, apesar de esta parecer ser uma recompensa fornecida pela organização.

Apesar da maior parte das hipóteses deste estudo terem sido verificadas, é preciso ter atenção acerca das questões metodológicas que estão subjacentes. A grande limitação deste estudo deve-se ao facto da amostra utilizada não ser a pretendida, uma vez que a ideia inicial seria analisar uma organização, em particular. A partir do estudo de caso de uma organização e tendo em conta que os benefícios seriam igualmente partilhados pelos indivíduos, penso que os resultados seriam mais rigorosos quanto às questões apontadas.

Por fim, as recompensas fornecidas pela organização surgem como forma de retribuição para a organização chegar cada vez mais longe bem como o trabalhador (Bhattacharya & Mukherjee, 2009). Podemos assim, concluir que as recompensas motivam os empregados a serem mais produtivos, satisfeitos e *engaged* com o seu trabalho e com a sua organização.

## Referências

- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Doi: 10.1108/IJPPM-01-2013-0008
- Bhattacharya, S., & Mukherjee, P. (2009). Rewards as a key to employee engagement: A comparative study on IT professionals. *ASBM Journal of Management*, 2(1), 160.
- Camara, P. B. D. (2000). Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos. 1ª edição. *Publicações Dom Quixote. Lisboa. Sistema Retributivo nas Forças Armadas: equidade interna, equidade relativa e competitividade externa.*
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Chambel, D. M. J. (2008). As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas*. Elsevier Brasil.
- Deluca, M.J. (1993). Handbook of compensation management. New Jersey, US: Prentice-Hall.
- Ferreira, J. M., Neves, J., Caetano, A., & Passos, A. M. (2001). Manual de psicossociologia das organizações.
- Flaherty, K. E., & Pappas, J. M. (2002). The influence of career stage on job attitudes: Toward a contingency perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(3), 135-143. Doi: 10.1080/08853134.2002.10754302
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- George, J. M. (2011). The wider context, costs, and benefits of work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 53-59. Doi: 10.1080/1359432X.2010.509924

- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of vocational behavior*, 68(1), 165-174.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268. DOI: 10.1037//0021-9010.87.2.268
- Ivancevich, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo: McGrawHill.<sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>
- Lancman, S., Sznclwar, L. I., & Dejours, C. (2004). Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. *Rio de Janeiro: Fio cruz*.
- Lawler, E. III(1989) The Strategic design of reward system”, The Centre for Effective Organisations, *Los Angeles, Graduate School of Business Administrations*.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336. Doi: 10.1016/0030-5073(69)90013-0
- Martins, J. N. C. (2013). *Validação da versão portuguesa do questionário Utrecht Work Engagement no trabalho dos profissionais dos cuidados de saúde primários* (Master’s thesis).
- Mercer Total Compensation (2016). Disponível em:  
<https://www.mercer.pt/newsroom/Mercer-Total-Compensation-Portugal-2016.html>
- Moitinho, G. C. (2011). Remuneração, benefícios e a retenção de talentos nas organizações. *Revista Digital de Administração*, 1(1).
- Obicci, P. A. (2015). Influence of Extrinsic and Intrinsic Rewards on Employee Engagement (Empirical Study in Public Sector of Uganda). *Management Studies and Economic Systems (MSES)*, 2(1).
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais-A Complementaridade do SPSS Lisboa: 5ª Edição*.
- Rajkumar, K. (1996). *Paying for performance: Designing effective compensation strategies*. *Malaysia: Pelanduk Publications (M) Sdn. Bhd*.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315. DOI: 10.1002/job.248
- Skinner, B.F. (1953). *Science and human behavior*. New York: MacMillan. “Ciência e comportamento humano”, tradução de J.C. Todorov e R. Azzi. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1967.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, 88(3), 518. Doi: 10.1037/0021-9010.88.3.518
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693-713. DOI: 10.1007/BF00929796
- Timpe, A. D. (1986). *Motivation of personnel: Facts on File*, Incorporated.
- Vieira, I., Ramos, A., Martins, D., Bucasio, E., Benevides-Pereira, A. M., Figueira, I., & Jardim, S. (2006). Burnout na clínica psiquiátrica: relato de um caso. *Revista de Psiquiatria do Rio Grande do Sul*, 28(3), 352-356.