



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**TIPOS DE RECOMPENSAS E AS DIFERENTES DIMENSÕES
DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL**

ADRIANA NOGUEIRA MASCARENHAS

OUTUBRO - 2024



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**TIPOS DE RECOMPENSAS E AS DIFERENTES DIMENSÕES
DO COMPROMISSO ORGANIZACIONAL**

ADRIANA NOGUEIRA MASCARENHAS

**ORIENTAÇÃO: PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE
GUEDES LOPES HENRIQUES**

OUTUBRO - 2024

Agradecimentos

Esta dissertação de mestrado marca o fim de um ciclo muito importante na minha vida, a minha jornada académica e o Mestrado em Ciências Empresariais. Neste percurso, muitos foram os que estiveram presentes e ajudaram para que a chegada até aqui fosse possível pelo que manifesto, desde já, a minha gratidão com todos.

Primeiramente, quero agradecer à minha família por assistirem na primeira fila a todo o esforço e dedicação tido ao longo deste percurso. Agradeço aos meus pais por todo o apoio que me deram, nas melhores e piores fases, por todos os conselhos e por tornarem possível a concretização deste objetivo. A todos os restantes membros da minha família que me incentivaram a estudar e me apoiaram durante este percurso, obrigada.

Agradeço ao meu namorado, que viu de muito perto o meu esforço e que com muito carinho sempre me apoiou, dando-me suporte nos momentos mais intensos, incentivando-me a ser melhor e a ultrapassar os contratemplos e as dificuldades com bom ânimo.

Em seguida, agradeço aos meus colegas de mestrado, que partilharam todo o tipo de momentos comigo, momentos bons, momentos maus, gargalhadas e até choros, foi sem dúvida um prazer partilhar esta caminhada convosco, Catarina, Matilde, António e Tiagos, obrigada por estes dois anos, certamente sem vocês não teria sido o mesmo.

Agradeço ao Instituto Superior de Economia e Gestão, por ter sido tão bem recebida, por me ter proporcionado momentos tão bons, não esquecendo dos excelentes professores que me ajudaram e ensinaram muito para além de teoria, alguns até lições, que levo para a minha vida pessoal e profissional.

Quero também agradecer a todos aqueles que disponibilizaram 10 minutos do seu tempo para responderem ao meu questionário, pois foi algo crucial para finalizar este trabalho.

Por último, gostaria de agradecer ao meu orientador de tese, professor Doutor Paulo Lopes Henriques, que foi incansável durante esta última etapa, ajudou-me em tudo o que precisava e sempre me deu força para continuar e terminar esta tese. Obrigada por todo o apoio, especialmente por nunca ter desistido de mim.

Resumo

O compromisso organizacional é um tema muito abordado na área de recursos humanos, sendo que um dos grandes desafios para os gestores é conseguirem ter trabalhadores comprometidos com o trabalho e com a organização. As recompensas organizacionais surgem como um elemento estratégico que pode ajudar os gestores a aumentarem o compromisso organizacional dos trabalhadores. Desta forma, recompensas extrínsecas e intrínsecas impactam de forma diferente o compromisso organizacional e exercem também influência nas suas dimensões (afetivo, normativo e instrumental). Assim, o principal objetivo deste trabalho foi analisar de que forma os tipos de recompensas influenciam as dimensões de compromisso organizacional, abordando ainda a questão das variáveis sociodemográficas que podem exercer influência no nível de compromisso.

Desta forma, recorreu-se a uma abordagem quantitativa, utilizando-se o inquérito, através da plataforma *Google Forms*. Foram obtidas 314 respostas válidas, recolhidas no mês de maio de 2024, que posteriormente foram tratadas no programa SPSS, para proceder à respetiva análise e discussão dos dados obtidos.

No que diz respeito às hipóteses foram na sua maioria confirmadas e suportadas pelos dados obtidos, concluiu-se que as recompensas têm diferentes influências nas várias dimensões de compromisso organizacional. Além disso, foi possível perceber que as recompensas influenciam o compromisso organizacional e que as variáveis sociodemográficas podem ter influência nesta relação, pelo que, se considera o modelo de análise pertinente, apresentando um contributo teórico e empírico para a temática do compromisso organizacional.

Palavras-Chave: Compromisso Organizacional; Compromisso Afetivo; Compromisso Normativo; Compromisso Instrumental; Recompensas; Recompensas Intrínsecas; Recompensas Extrínsecas; Variáveis Sociodemográficas.

Abstract

Organizational commitment is a topic that is much discussed in human resources, and one of the great challenges for managers is to get employees committed to their work and to the organization. Organizational rewards emerge as a strategic element that can help managers increase employees' organizational commitment. In such way, extrinsic and intrinsic rewards have a different impact on organizational commitment and influence its dimensions (affective, normative and instrumental). Therefore, the main objective of this study was to analyze how the types of rewards influence the dimensions of organizational commitment, while also addressing the issue of sociodemographic variables that can influence the level of commitment.

A quantitative approach was used, using a survey on the Google Forms platform. We obtained 314 valid responses, collected in May 2024, which were then processed in the SPSS program, to proceed with the respective analysis and discussion of the data obtained.

Most of the hypotheses were confirmed and supported by the data obtained, concluding that rewards have different influences on the various dimensions of organizational commitment. In addition, it was possible to see that rewards influence organizational commitment and that sociodemographic variables can have an influence on this relationship, which is why the analysis model is considered pertinent, making a theoretical and empirical contribution to the subject of organizational commitment.

Keywords: Organizational Commitment; Affective Commitment; Normative Commitment; Instrumental Commitment; Rewards; Intrinsic Rewards; Extrinsic Rewards; Sociodemographic Variables.

Índice

1	Introdução.....	1
2	Revisão de Literatura.....	3
2.1	As Recompensas.....	3
2.1.1	Sistema de recompensas	3
2.1.2	Tipos de Recompensas	4
2.1.3	Importância das recompensas.....	6
2.2	Compromisso Organizacional	7
2.2.1	Compromisso Afetivo.....	8
2.2.2	Compromisso Normativo	8
2.2.3	Compromisso Instrumental	9
2.2.4	O Compromisso e as Variáveis Sociodemográficas	9
2.3	Relação entre as Recompensas e o Compromisso Organizacional	11
3	Estudo Empírico	14
3.1	Metodologia.....	14
3.2	Instrumento de medida	14
3.3	Amostra	16
4	Apresentação, Análise e Discussão de Resultados	17
5	Conclusão, Limitações e Investigações futuras.....	34
	Referências Bibliográficas.....	38
	Anexos	43
	Anexo I – Instrumento de Medida.....	43

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Escalas e Variáveis.....	15
Tabela 2 - Caracterização Demográfica da Amostra	17
Tabela 3 - Médias, Desvios padrão e <i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	18
Tabela 4 - Correlações entre as Variáveis de Escala: Correlação de <i>Pearson</i>	20
Tabela 5 - Correlações entre as Variáveis de Escala e Variáveis Nominais: <i>ETA</i>	21
Tabela 6 - Teste <i>T-Student</i> para Amostras Emparelhadas: Hipótese 1	22
Tabela 7 - Teste <i>T-Student</i> para Amostras Independentes: Hipótese 2	23
Tabela 8 - Teste ANOVA: Hipótese 3	24
Tabela 9 - Teste ANOVA: Hipótese 4	25
Tabela 10 - Teste ANOVA: Hipótese 5	26
Tabela 11 - Regressão Linear Múltipla: Hipótese 6	27
Tabela 12 - Regressão Linear Múltipla: Hipótese 7	28
Tabela 13 - Regressão Linear Múltipla: Hipótese 8	29
Tabela 14 - Regressão Linear Múltipla: Hipótese 9	30
Tabela 15 - Correlações com o Compromisso organizacional: Hipótese 10	32

1 Introdução

Atualmente, devido às inúmeras mudanças que estão a ocorrer no mercado de trabalho, as organizações, com o intuito de elevarem os níveis de produtividade e qualidade da sua oferta, vêm-se obrigadas a ativamente garantirem trabalhadores comprometidos e que estejam dispostos a aumentar o nível de competitividade da organização (Tamashiro *et al.*, 2019), sendo este um grande desafio para os gestores (Mabaso & Dlamini, 2018).

O compromisso organizacional, corresponde a uma ligação psicológica à organização, na qual os indivíduos vão adquirindo os valores e características da mesma. Existem três dimensões de compromisso, sendo estas, compromisso afetivo (motivações de desejo), normativo (por obrigação) e instrumental (associado à necessidade) (Curado *et al.*, 2022).

A literatura indica que a forma como se recompensa os trabalhadores tem influência nas dimensões de compromisso, uma vez que, de acordo com a Teoria das Trocas Sociais de Blau (1964), os trabalhadores demonstram uma atitude positiva face à organização quando se sentem confortáveis com as recompensas que esta oferece (Ly, 2024). Importante ainda referir que além da teoria acima descrita surge, aliado, o Princípio da Reciprocidade (Blau, 1964), no qual os trabalhadores estarão mais empenhados como forma de retribuir as recompensas obtidas, fortalecendo a relação existente entre a organização e o trabalhador (Nazir *et al.*, 2016). Desta forma, o presente estudo tem como principal objetivo analisar a inter-relação existente entre estes dois conceitos, nomeadamente, entre os tipos de recompensas e as dimensões do compromisso organizacional dos trabalhadores. Através do mesmo será possível ter uma visão mais ampla acerca do tema, permitindo a melhoria de práticas de gestão de recursos humanos e adoção de estratégias organizacionais mais adequadas, que promovam um maior compromisso e satisfação dos trabalhadores, que, conseqüentemente, levará a um melhor desempenho a nível individual e organizacional, o que é benéfico para ambas as partes.

Existem então cinco questões essenciais que orientam o presente estudo:

- Qual o tipo de recompensas que proporciona mais satisfação aos trabalhadores?
- De que forma o compromisso organizacional é afetado pelas variáveis sociodemográficas;
- Qual é a relação entre as recompensas e o compromisso organizacional?
- De que forma os diferentes tipos de recompensas (intrínsecas e extrínsecas), afetam as diferentes dimensões de compromisso organizacional, sendo estas, o compromisso afetivo, normativo e instrumental?
- Em que medida a relação entre as recompensas e o compromisso organizacional é afetada por variáveis demográficas como o género, idade, habilitações e antiguidade?

Esta dissertação surge como um estudo quantitativo realizado por meio de inquéritos por questionário, com o intuito de entender o impacto das recompensas nas dimensões de compromisso organizacional. O estudo em questão é aplicado a trabalhadores de diferentes setores, incluindo trabalhadores indiferenciados.

O presente estudo encontra-se estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo é referente à introdução. O segundo capítulo corresponde à revisão de literatura, na qual serão abordados os conceitos do estudo (As Recompensas: Sistema de Recompensas, Tipos de Recompensas e Importância das recompensas; Compromisso organizacional: Afetivo, Normativo, Instrumental e Relação com as Variáveis Sociodemográficas; e, por fim, a Relação entre as Recompensas e o Compromisso Organizacional) e, ainda, será abordada a importância do estudo das relações existentes entre os vários conceitos. O terceiro capítulo, corresponde ao estudo empírico, descreve a metodologia utilizada no estudo, o instrumento de medida e a amostra. O quarto capítulo é a análise e discussão dos resultados obtidos. Por fim, no quinto capítulo, são referidas as principais conclusões, contribuições do estudo, limitações e sugestões para investigação futuras.

2 Revisão de Literatura

Neste capítulo o objetivo é apresentar uma revisão bibliográfica sobre os principais temas abordados neste trabalho, nomeadamente, recompensas, compromisso organizacional e características sociodemográficas. Procura-se apresentar possíveis relações entre os temas referidos, tendo como base estudos desenvolvidos em vários setores.

2.1 *As Recompensas*

A maior força de uma organização está nos seus trabalhadores, pois são estes que fazem as coisas acontecer. Desta forma, as recompensas surgem como um fator importante para os trabalhadores, mas também para os membros da gestão, uma vez que, um bom sistema de recompensas incentiva e motiva os trabalhadores, trazendo melhores resultados organizacionais (Akpom & Ibegbulam, 2023). As empresas necessitam de investir na gestão dos seus trabalhadores para otimizar o seu desempenho, pelo que a implementação e gestão de um sistema de recompensas produz trabalhadores satisfeitos, produtivos e comprometidos com os objetivos, metas e resultados da organização (Nascimento *et al.*, 2019). As organizações devem rever as suas práticas de gestão de recompensas, exercendo influência nos trabalhadores e aumentando o compromisso organizacional dos mesmos (Mabaso and Dlamini, 2018).

2.1.1 *Sistema de recompensas*

A literatura sugere que as recompensas incentivam os trabalhadores a aumentar o seu desempenho (Wasiman, 2020), pelo que implementar um sistema de recompensas é algo essencial, para promover o bom desempenho dos trabalhadores e também, atrair os melhores talentos (Siregar *et al.*, 2023). O sistema de recompensas deve conter um conjunto de fatores, como as compensações, benefícios, *work-life balance*, mecanismos de reconhecimento, capacitação e oportunidades de carreira, ou seja, um conjunto de retribuições materiais e imateriais dadas aos trabalhadores por parte de uma organização (Gautam, 2019).

Adaptado às circunstâncias de cada organização, o sistema de recompensas deve ser bem estruturado, orientado para quem vai usufruir, alinhado com os objetivos

Adriana Mascarenhas

organizacionais e feito com o intuito de incentivar um melhor desempenho dos trabalhadores, mostrando-se um fator determinante da força de trabalho, pela sua influência positiva nos trabalhadores e, conseqüentemente, nos resultados organizacionais (Beqiri and Aziri, 2022). Além disso, deve combinar incentivos financeiros e morais dos trabalhadores, satisfazendo necessidades sociais dos mesmos e aumentando a produtividade global. Assim, de acordo com a Teoria do Reforço (Luthans, 1973 *cit in* Alkandi *et al.*, 2023), promove-se o comportamento desejado através de reforços, tais como as recompensas e incentivos (Alkandi *et al.*, 2023).

De forma sucinta, um sistema de recompensas eficaz atrai novos trabalhadores e incentiva os atuais a terem um desempenho máximo, atuando como uma forma de comprometer os trabalhadores com o seu trabalho e objetivos da organização (Komolafe, 2020).

2.1.2 Tipos de Recompensas

O sistema de recompensas é constituído por recompensas que podem ser definidas como a reciprocidade entregue pela organização aos trabalhadores, pelo desempenho do seu trabalho (Fanggidae *et al.*, 2019), sendo estas recompensas o fator motivador para os trabalhadores melhorarem o seu desempenho (Komolafe, 2020). Existem assim dois elementos motivadores importantes que devem constar num sistema de recompensas, estes foram definidos por Herzberg (1959), e são as componentes motivacionais (fatores intrínsecos ao trabalho) e as componentes higiénicas (fatores extrínsecos ao trabalho) (Kumari *et al.*, 2021). Os fatores de motivação são aqueles que conseguem gerar satisfação profissional, compromisso com a empresa, esforço e excelência no desempenho, por exemplo, crescimento profissional, sentido de realização e reconhecimento. Já os fatores de higiene, não são geradores de motivação, mas devem evitar fatores de desmotivação por parte dos trabalhadores, por exemplo, salário, condições de trabalho e segurança, pelo que surgem então dois tipos de recompensas associadas aos fatores descritos, as recompensas intrínsecas e as recompensas extrínsecas (Okolie & Egbon, 2024).

Aprofundando mais os tipos de recompensas existentes, as recompensas intrínsecas, surgem associadas à ideia de que o dinheiro não é suficiente para maximizar a motivação dos

Adriana Mascarenhas

trabalhadores (Komolafe, 2020). Este tipo de recompensas corresponde às não monetárias (Akpom & Ibegbulam, 2023), que estão ligadas ao próprio trabalho, nomeadamente, o sentido de realização, valores morais, responsabilidade, autoridade, possibilidade de ser criativo, independente, fazer coisas diferentes e, ainda, a progressão na carreira (Nascimento *et al.*, 2019). As recompensas intrínsecas são geradoras de envolvimento e identificação com a empresa, uma vez que, valorizam o desempenho e o esforço individual dos trabalhadores (Nascimento *et al.*, 2019). As pessoas desejam sentir-se importantes e que os seus contributos contem como a principal recompensa intrínseca, ou seja, quando um trabalhador atinge o objetivo proposto é importante que o mesmo sinta um senso de realização, pelo que, o progresso e o desenvolvimento dos trabalhadores deve ser visível e mensurável (Komolafe, 2020). Este tipo de recompensas aumentam a motivação dos trabalhadores e o seu desejo de permanecer numa organização (Nakin *et al.*, 2024), pelo que, devem ser bem geridas e planeadas, para aumentar o comprometimento organizacional dos trabalhadores (Kokubun & Yasui, 2020).

No que toca às recompensas extrínsecas estas são utilizadas para demonstrar que a empresa leva a sério as contribuições dos trabalhadores para a qualidade da mesma, pelo que, estes devem acreditar na estrutura de remuneração para não abandonarem o seu trabalho (Akpom & Ibegbulam, 2023). Correspondem a algo tangível e externo aos trabalhadores, por norma, a uma recompensa financeira, como o aumento de salário, bónus, reconhecimento público, prémios, promoções, entre outros (Komolafe, 2020). As recompensas extrínsecas decorrem fora do processo de trabalho e são relevantes para incentivar o desempenho organizacional (Nascimento *et al.*, 2019). Um trabalhador extrinsecamente motivado vai trabalhar mais numa tarefa do que o esperado, por estar satisfeito e pela condição psicológica extrínseca (Komolafe, 2020).

Um sistema de recompensas deve contemplar recompensas intrínsecas e extrínsecas, as recompensas extrínsecas são importantes, pois fazem com que os trabalhadores se sintam valorizados pela função que desempenham, aumentando o bem estar financeiro, já as recompensas intrínsecas melhoram a vida profissional (Nakin *et al.*, 2024). A literatura indica que por vezes a satisfação com as recompensas extrínsecas é maior do que com as

recompensas intrínsecas, em contrapartida, existem também alguns estudos que revelam o contrário (Nascimento *et al.*, 2019), pelo que surge a seguinte hipótese de investigação:

H1 – A satisfação com as recompensas extrínsecas é, em média, superior à das recompensas intrínsecas.

2.1.3 Importância das recompensas

É necessário existir um equilíbrio entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas para que o sistema de recompensas no seu todo seja adequado às necessidades de motivação e promova empenho, motivação e satisfação (Ali, 2016). Desta forma, as organizações devem investir na valorização dos seus trabalhadores implementando um bom sistema de recompensas, promovendo trabalhadores mais satisfeitos, produtivos e comprometidos com a organização (Nascimento *et al.*, 2019).

A literatura refere, por exemplo, o modelo de recompensas totais da *World at Work*, que tem como base em seis elementos, afirmando que os mesmos definem no seu conjunto a estratégia de uma empresa para conseguir atrair, motivar e reter os seus trabalhadores, promovendo um maior desempenho (Mabaso & Dlamini, 2018). Os seis elementos são: Compensação (valor recebido pelos trabalhadores em troca da realização das suas tarefas); Benefícios (recompensas que complementam a compensação financeira); Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (programas de equilíbrio desenvolvidos para proporcionar um maior equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal); Desempenho (identifica, mede e desenvolve o desempenho dos trabalhadores); Reconhecimento (reconhecer um alto nível de desempenho de forma confidencial ou pública); Desenvolvimento e oportunidades de carreira (conjunto de aprendizagens para melhorar as habilidades dos trabalhadores) (Mabaso & Dlamini, 2018). A utilização de incentivos como os descritos anteriormente aumenta o compromisso organizacional dos trabalhadores (Mabaso & Dlamini, 2018), mostrando-se as recompensas intrínsecas e extrínsecas essenciais para o compromisso dos trabalhadores (Okolie & Egbon, 2024).

2.2 *Compromisso Organizacional*

Passando para a outra grande temática deste trabalho, o compromisso organizacional, este pode ser definido como os comportamentos que refletem a lealdade e preocupação dos trabalhadores para com a organização (Eliyana *et al.*, 2019), sendo muito importante no desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional (Neves *et al.*, 2018). Desta forma, trabalhadores mais comprometidos com a organização têm mais motivação para ter um bom desempenho e ajudar a organização, do que os trabalhadores menos comprometidos, pelo que, esta é uma variável cada vez mais importante nas organizações (Hamidi *et al.*, 2024).

A literatura demonstra que inicialmente o compromisso organizacional era apoiado por uma abordagem unidimensional, nomeadamente, como a força de envolvimento e identificação com a organização, mais tarde alguns autores introduziram o conceito multidimensional do compromisso, que reflete a ligação psicológica à organização, nomeadamente, em que medida os trabalhadores adaptam os seus valores e características à organização (Curado *et al.*, 2022). De acordo com esta abordagem multidimensional, Allen & Meyer definem que o compromisso corresponde ao estado de ligação psicológica à organização, que tem implicações na decisão de continuar, ou não, na mesma (Curado *et al.*, 2022). Surge então o Modelo das Três componentes de Allen e Meyer (1990), com base na abordagem multidimensional já referida, definindo-se as componentes afetiva, normativa e instrumental (Hamidi *et al.*, 2024). Os trabalhadores com forte compromisso afetivo permanecem na organização porque desejam, os com forte compromisso normativo porque se sentem nesse dever e os com forte compromisso instrumental, porque precisam (Neves *et al.*, 2018).

Allen e Meyer referem ainda que estes três estados psicológicos refletem ligação, obrigação ou custos percebidos, sendo que estes sentimentos face à organização podem ser sentidos em simultâneo mas com diferentes intensidades (Curado *et al.*, 2022). Os trabalhadores com forte compromisso afetivo permanecem na organização porque desejam, os com forte compromisso normativo porque se sentem nesse dever e os com forte compromisso instrumental, porque precisam (Suksod & Cruthaka, 2020). Em seguida será abordada cada uma destas dimensões em particular.

2.2.1 *Compromisso Afetivo*

Allen e Meyer definem a dimensão afetiva como a ligação emocional e apego do trabalhador à organização e também o envolvimento e identificação com a mesma (Curado *et al.*, 2022), sendo importante para a satisfação, motivação e sucesso organizacional (Neves *et al.*, 2018). O compromisso afetivo está relacionado com a identificação com a empresa, envolvimento e apego à mesma, desta forma, relaciona-se com as experiências vividas no trabalho e características da organização, que permitem que o trabalhador se sinta confortável e melhore o seu reconhecimento de competência (Meyer *et al.*, 2012). Este tipo de compromisso demonstra o interesse e ligação dos trabalhadores à organização, permanecendo na organização e mostrando uma atitude positiva face à mesma, desta forma, fazem o seu trabalho da melhor forma, participando nos assuntos relacionados com a organização (Hamidi *et al.*, 2024).

Esta dimensão do compromisso é relevante para as organizações, uma vez que, trabalhadores com elevado compromisso afetivo, têm níveis mais elevados de desempenho (Curado *et al.*, 2022), estão mais motivados e desejam contribuir para o desempenho da organização de forma significativa, o que não acontece com trabalhadores que têm um compromisso afetivo menor (Allen & Meyer, 1997).

2.2.2 *Compromisso Normativo*

O compromisso normativo está relacionado com o dever moral do trabalhador para com a organização, devido às regalias proporcionadas pela empresa, levando a um sentimento de obrigação de permanência na mesma (Neves *et al.*, 2018). Allen e Meyer referem que os trabalhadores com este tipo de compromisso permanecem na organização pela sua lealdade à mesma, diminuindo a intenção de deixar a organização (Curado *et al.*, 2022). Contudo, apesar sentirem confiança nos valores e crenças organizacionais (Suksod & Cruthaka, 2020), demonstrarem sentido de responsabilidade de ficar na empresa, desempenharem as atividades com competência e de acordo com as normas da organização, não existe um envolvimento emocional, apenas o sentimento de dever e responsabilidade moral para com aquela organização (Neves *et al.*, 2018).

2.2.3 *Compromisso Instrumental*

Por fim, o compromisso instrumental, surge associado ao facto do trabalhador querer evitar os custos associados à sua saída (Suksod & Cruthaka, 2020), sendo que a intenção de sair está muitas vezes relacionada com o sistema de recompensas, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento (Neves *et al.*, 2018). Os trabalhadores que experienciam este tipo de compromisso, deparam-se com uma dupla faceta, de um lado a perspetiva interna associada à avaliação de custos em deixar a organização, e por outro a perspetiva externa, correspondente às opções alternativas que o mercado oferece (Ribeiro & Bastos, 2010), assim, sentem que contribuíram para a empresa e permanecem na empresa por necessidade, não existindo um esforço adicional para acrescentar benefício à organização (Curado *et al.*, 2022).

2.2.4 *O Compromisso e as Variáveis Sociodemográficas*

Além das dimensões de compromisso já abordadas, existem alguns antecedentes do compromisso organizacional, sendo que, estes fatores afetam o compromisso, tais como as variáveis demográficas, as diferenças individuais e as experiências de trabalho, sendo as variáveis sociodemográficas as mais estudadas na literatura (Bakotić, 2022). Neste sentido, o presente estudo irá abordar a influência das variáveis sociodemográficas no compromisso organizacional dos trabalhadores, com base em quatro variáveis: Género, Idade, Habilitações Literárias e Antiguidade.

No que diz respeito ao género, alguns estudos apontam para diferenças entre o compromisso dos homens e das mulheres, nomeadamente, em geral as mulheres são mais comprometidas do que os homens (Kokubun & Yasui, 2021), além disso, as mulheres apresentam uma maior proporção no que toca ao elevado compromisso afetivo e baixo/moderado compromisso normativo e instrumental (Montenegro *et al.*, 2023), quanto aos homens, são predominantes no baixo compromisso nas três dimensões de apresentadas (Montenegro *et al.*, 2023). Contudo, a literatura também sugere que não existem diferenças estatisticamente significativas entre o compromisso dos homens e das mulheres, não existindo por isso uma relação entre o género e o compromisso organizacional (Bakotić, 2022). Desta forma surge a seguinte hipótese de investigação:

H2 – Existem diferenças de média significativas entre o compromisso dos homens e das mulheres.

Na idade estudos revelam que o nível de compromisso organizacional pode diferir entre os mais jovens e os mais velhos, podendo esse aumentar à medida que a idade aumenta, uma vez que, os mais jovens não são tão comprometidos com o trabalho (Alenazi, 2023), esta relação pode ser explicada pelo facto dos trabalhadores mais velhos terem menos oportunidades de trabalho disponíveis, sendo mais dedicados no trabalho (Gupta *et al.*, 2023). Já os mais jovens, mudam facilmente de empresa em busca de oportunidades de crescimento, mostrando empenho no seu trabalho (Gupta *et al.*, 2023), pelo que se formulou a seguinte hipótese:

H3 – Existem diferenças de média significativas no compromisso organizacional nas diferentes faixas etárias.

Nas habilitações literárias existem evidências na literatura que demonstram a existência de diferenças no compromisso dos trabalhadores com diferentes níveis de escolaridade, sendo demonstrada uma correlação positiva entre os níveis de escolaridade e o compromisso organizacional, ou seja, quanto mais habilitações têm os trabalhadores, maior é o seu compromisso organizacional (Bakotić, 2022; Alenazi, 2023), formulando-se a seguinte hipótese:

H4 – Existem diferenças de média significativas no compromisso organizacional nos diferentes níveis de escolaridade.

Por fim, no que toca à antiguidade, existem evidências na literatura de que esta está positivamente ligada ao compromisso organizacional (Alenazi, 2023), ou seja, os trabalhadores que são mais antigos na empresa são mais comprometidos com a empresa, isto pode ser explicado pelo facto de quanto mais tempo uma pessoa trabalha numa organização, existe uma maior probabilidade de desenvolver emoções e lealdade para com a mesma (Bakotić, 2022), assim, define-se a seguinte hipótese de investigação:

H5 – Existem diferenças de média significativas no compromisso organizacional de acordo com a antiguidade dos trabalhadores.

2.3 *Relação entre as Recompensas e o Compromisso Organizacional*

Após se abordar cada um dos temas individualmente, pretende-se averiguar possíveis relações entre os tipos de recompensas e as dimensões de compromisso. A literatura indica que a forma como se recompensa os trabalhadores tem influência no seu compromisso, uma vez que, de acordo com a Teoria das Trocas Sociais de Blau (1964), os trabalhadores demonstram uma atitude positiva face à organização quando se sentem confortáveis com as recompensas que esta oferece (Ly, 2024). Aliado a esta teoria surge o Princípio da Reciprocidade de Blau (1964), no qual os trabalhadores estarão mais empenhados como forma de retribuir as recompensas obtidas, fortalecendo a relação existente entre a organização e o trabalhador (Nazir *et al.*, 2016).

Neste sentido, um dos grandes desafios dos recursos humanos é obter um elevado nível de compromisso por parte dos trabalhadores de uma organização, pelo que gerir de forma eficaz o compromisso, requer uma boa gestão das estratégias de recursos humanos, nas quais se inclui o sistema de recompensas (Suksod & Cruthaka, 2020), posto isto, a relação entre as recompensas e o compromisso organizacional está presente na literatura existindo evidências de que as recompensas intrínsecas e extrínsecas têm impacto positivo e significativo no compromisso organizacional (Mabaso & Dlamini, 2018; Fanggidae, *et al.*, 2019). Os trabalhadores satisfeitos com o sistema de recompensas estarão mais dedicados e dispostos a permanecer mais tempo na organização (Okolie & Egbon, 2024), assim, deve valorizar-se o desenvolvimento dos trabalhadores e a sua motivação de permanecer na empresa através da priorização do recrutamento interno e da escolha acertada de formas de recompensar os trabalhadores comprometidos com o trabalho e organização (Tamashiro *et al.*, 2019).

No que toca ao tipo de recompensas, quando as recompensas extrínsecas estão adequadas, aumentam o compromisso dos trabalhadores e, conseqüentemente, o seu desempenho (Okolie & Egbon, 2024), contudo, a literatura demonstra que as recompensas intrínsecas são as que determinam mais fortemente as atitudes que os trabalhadores têm perante o trabalho (Jishnu & Hareendrakumar, 2021), tendo também uma influência

significativa no compromisso (Okolie & Egbon, 2024). Desta forma surge a seguinte hipótese de investigação:

H6 – As recompensas intrínsecas e extrínsecas têm níveis de influência diferentes no compromisso organizacional dos trabalhadores.

Todavia o principal objetivo deste trabalho passa por tentar encontrar possíveis relações entre os tipos de recompensas e as dimensões de compromisso organizacional dos trabalhadores, no geral, já se verificou com base na literatura que as recompensas impactam de forma positiva e significativa o compromisso organizacional (Ly, 2024), mas face ao impacto de cada tipo de recompensa nas várias dimensões não foram encontradas muitas referências que demonstrassem esta relação.

No que toca ao compromisso afetivo, está relacionado com a ligação emocional, envolvimento e identificação com a organização (Curado *et al.*, 2022), sendo então importante as experiências vividas no trabalho e características da organização (Meyer *et al.*, 2012)., podendo nestas características enquadrar-se o sistema de recompensas (Suksod & Cruthaka, 2020), desta forma, as recompensas intrínsecas e extrínsecas podem ter impacto no compromisso afetivo, o que nos leva à seguinte hipótese de investigação:

H7 – As recompensas intrínsecas e extrínsecas têm níveis de influência diferentes no compromisso afetivo dos trabalhadores.

No compromisso normativo os trabalhadores permanecem na organização por lealdade e dever moral, devido às regalias oferecidas pela mesma, ou seja, apresentam um sentimento de obrigação (Neves *et al.*, 2018), nestas regalias, podemos incluir o sistema de recompensas e enunciar a seguinte hipótese:

H8 – As recompensas intrínsecas e extrínsecas têm níveis de influência diferentes no compromisso normativo dos trabalhadores.

Por fim, no compromisso instrumental o trabalhador mantém-se na organização afim de evitar custos de saída, mas muitas vezes esta intenção surge relacionada com os sistema de recompensas (Neves *et al.*, 2018), pelo que se pode definir a seguinte hipótese:

H9 – As recompensas intrínsecas e extrínsecas têm níveis de influência diferentes no compromisso instrumental dos trabalhadores.

Em suma, atualmente nas organizações o sistema de recompensas demonstra-se um pilar importante na construção do compromisso organizacional dos trabalhadores (Fanggidae *et al.*, 2019), uma vez que, estando estes mais comprometidos e motivados, terão um desempenho superior, contribuindo para o sucesso organizacional (Hamidi *et al.*, 2024). Para além da influência das recompensas organizacionais no compromisso, este pode ainda depender de um terceiro elemento importante, as variáveis sociodemográficas (Bakotić, 2022), definindo-se a última hipótese de investigação:

H10 – As recompensas organizacionais e as variáveis sociodemográficas influenciam o compromisso organizacional dos trabalhadores.

Desta forma, foi possível identificar relações existentes entre os principais pilares deste trabalho, pelo que em seguida será apresentada a metodologia que foi seguida para recolher dados e testar as hipóteses anunciadas.

3 Estudo Empírico

Neste capítulo, são definidas as estratégias e abordagens selecionadas para efetuar a recolha e análise dos dados, de forma a compreender o percurso seguido nesta investigação, com o intuito de testar as hipóteses criadas e responder de forma eficaz às questões de investigação que foram propostas.

3.1 Metodologia

Através da revisão de literatura, foi possível entender os conceitos de recompensas e compromisso organizacional. Na relação dos conceitos, foi possível verificar que as recompensas exercem influência no compromisso organizacional e nas dimensões, pelo que se formularam as hipóteses de investigação que serão testadas no decorrer do presente trabalho.

Para realização do estudo empírico recorreu-se ao método quantitativo, nomeadamente, ao inquérito por questionário. Este tipo de método é bastante comum em estudos sobre compromisso e recompensas, como surge nas investigações de Fanggidae *et al.* (2019), Mabaso & Dlamini (2018), Tamashiro *et al.* (2019) e Okolie & Egbon (2024). As abordagens quantitativas permitem que se saiba o grau em que algo ocorre ou não, ou seja, implica explicar teoricamente o que é apresentado (Jonker *et al.*, 2018).

3.2 Instrumento de medida

No que diz respeito ao instrumento de medida, no início do questionário encontrava-se uma breve explicação acerca do objetivo do trabalho final de mestrado. O questionário (Anexo I) era composto por três partes: (i) um conjunto de questões sociodemográficas, importantes para caracterizar a amostra do estudo e perceber em que medida estas questões influenciam a relação entre as recompensas e o compromisso, (ii) um conjunto de questões sobre a importância das recompensas intrínsecas e extrínsecas para os trabalhadores e (iii) questões que permitissem avaliar o nível de compromisso dos trabalhadores, surgindo as questões do grupo (ii) e (iii) misturadas. Recorreu-se a uma escala de Likert de 5 pontos, com o objetivo de medir as respostas dos grupos (ii) e (iii), na qual (1) “discordo totalmente” e

(5) “concordo totalmente”. Foram utilizadas duas escalas, já validadas em estudos anteriores, para medir as dimensões em estudo, para as recompensas intrínsecas e extrínsecas, utilizou-se a escala de Spector (1985) adaptada por Malheiro (2009) para um estudo na população portuguesa, sendo apenas utilizadas as subescalas referenciadas na literatura. O compromisso organizacional, foi medido através da escala de comprometimento organizacional de Allen & Meyer (1997), que foi anteriormente utilizada e validada por Nascimento *et al.* (2008), no contexto português. A Tabela 1, apresenta as fontes e os itens da escala utilizados neste estudo.

Tabela 1 - Escalas e Variáveis

VARIÁVEL	SUB VARIÁVEIS	DESCRIÇÃO	ITENS	FONTE
Recompensas	Extrínsecas	Recompensas, financeiras e tangíveis.	8 itens (1, 3R, 4R, 8R, 9, 13, 15, 20R)	Malheiro (2009)
	Intrínsecas	Recompensas não financeiras, intangíveis e relacionadas com o trabalho.	14 itens (2R, 5, 6, 7, 10R, 11R, 12R, 14, 16R, 17R, 18, 19, 21, 22)	
Compromisso Organizacional	Normativo	Responsabilidade de permanência na organização	6 itens (26, 27R, 30, 32, 34, 40)	Nascimento <i>et al.</i> (2008)
	Instrumental	Perceção de custos associados à saída da organização	7 itens – (23, 25, 35, 36, 38, 39, 41)	
	Afetivo	Identificação, envolvimento e apego emocional à organização	6 itens – (24R, 28, 29R, 33, 37R)	

Fonte: Elaboração Própria

Para proceder à recolha dos dados quantitativos criou-se um questionário na plataforma *Google Forms*. O link para resposta do formulário foi partilhado com colegas de várias empresas e divulgado na plataforma de rede social *LinkedIn*. Além disso, existiu a possibilidade de partilhar o questionário na intranet da empresa onde a autora trabalha,

referindo quais os objetivos do estudo e garantindo a existência de anonimato e confidencialidade dos resultados.

Após a receção das respostas ao questionário, foi feito o processamento das mesmas, utilizando para tal o programa de análise estatística software *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), bem como o *Microsoft Excel*. Para a análise quantitativa foi feita uma análise da confiabilidade das escalas em estudo, através do Alpha de Cronbach, foram testadas as hipóteses através de testes paramétricos e não paramétricos, analisado o coeficiente de Pearson, para analisar as correlações e, por último, para testar possíveis relações entre os tipos de recompensas, as dimensões de compromisso organizacional e, ainda, variáveis sociodemográficas foram elaboradas Regressões Lineares Múltiplas. Assim, o intuito é perceber em que medida as várias variáveis são fatores explicativos do compromisso organizacional. Para tal, em primeiro serão verificados todos os pressupostos de aplicação dos testes de hipótese e regressão linear múltipla, aplicando-se em seguida os testes e regressões, para verificar se existem evidências estatísticas para confirmar as hipóteses de investigação.

3.3 *Amostra*

Foram recolhidas 326 respostas, contudo, foi feita uma limpeza de respostas por existirem respostas todas em branco ou todas iguais, ficando-se com uma amostra de 314 inquiridos. Na **Tabela 2**, encontra-se a caracterização demográfica da amostra, podendo verificar-se que, no que respeita à idade dos inquiridos, a média de idades é de 45 anos (45.39), tendo o mais velho 65 anos e o mais novo 21 anos. Na antiguidade registou-se uma média de 14 anos (14.489). Quanto ao género, a maioria dos inquiridos são do género feminino, 67.82% contra 32.17%. Por fim, no que respeita às habilitações literárias verifica-se que a categoria predominante é a licenciatura, pelo que a maioria dos inquiridos é licenciado (32.2%), segue-se o 12º ano com cerca de 25% e o mestrado e pós-graduação, com cerca de 20% e 15%, respetivamente. Por fim, encontram-se as categorias de 6º ano, 9º ano e doutoramento com percentagens inferiores a 10%.

Tabela 2 - Caracterização Demográfica da Amostra

Variáveis	Sub-variáveis	N	%	Média	Desvio Padrão
Idade				45	13,057
Antiguidade				14	12.500
Gênero	Masculino	101	32.17		
	Feminino	213	67.83		
Habilitações	6º Ano	1	0.3		
	9º Ano	14	1.5		
	12º Ano	79	25.2		
	Licenciatura	101	32.2		
	Pós-Graduação	48	15.3		
	Mestrado	62	19.7		
	Doutoramento	9	2.9		

Fonte: Elaboração Própria

4 Apresentação, Análise e Discussão de Resultados

Neste capítulo o principal objetivo é apresentar os resultados, procedendo a uma análise e discussão detalhada dos mesmos, para que seja possível retirar conclusões acerca das relações existentes entre as variáveis em estudo.

Inicialmente, com o intuito de verificar a consistência das escalas utilizadas, elaborou-se uma análise de confiabilidade de resultados, através do coeficiente Alpha de Cronbach. Como se pode verificar na **Tabela 3**, as escalas que foram criadas apresentam elevados níveis de fiabilidade, uma vez que, esta considera-se adequada quando o valor de α é igual ou superior a 0.70.

Analisando cada uma das variáveis, verificamos que as recompensas intrínsecas apresentam um α de 0.779 e uma média de 2.892, apesar de ser um valor aceitável esta é a

Tipos de Recompensas e as diferentes Dimensões do Compromisso Organizacional

Adriana Mascarenhas

variável que apresenta o valor mais baixo. Já as recompensas extrínsecas apresentam um α de 0.853, sendo este um valor bastante significativo.

No que respeita às dimensões de compromisso organizacional, podemos ver que todas as dimensões apresentam valores significativos, destacando-se o compromisso afetivo com um α de 0.870 e uma média de 3.448. Já o compromisso organizacional no seu todo, apresenta um valor de α bastante significativo de 0.884 e uma média de 3.295.

Tabela 3 - Médias, Desvios padrão e Alpha de Cronbach

Variáveis	Itens	N	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach
Recompensas Intrínsecas	13	314	2.892	7.154	0.779
Recompensas Extrínsecas	8	314	2.626	6.181	0.853
Compromisso Afetivo	6	314	3.448	4.860	0.870
Compromisso Instrumental	7	314	3.259	5.651	0.813
Compromisso Normativo	6	314	3.183	4.713	0.828
Compromisso Organizacional	19	314	3.295	11.721	0.884

Fonte: Elaboração Própria

Em seguida, analisou-se as relações existentes entre as variáveis em estudo e as variáveis demográficas. Uma vez que temos dois tipos de variáveis, de escala e nominais, foram analisados dois coeficientes (Pearson e ETA) para perceber possíveis correlações entre variáveis. No que respeita ao coeficiente de Pearson (**Tabela 4**), os valores podem variar entre -1 e 1, assim foi possível verificar que a idade está positivamente correlacionada com a antiguidade na organização, com as dimensões de compromisso organizacional (afetivo, normativo e instrumental) e também, com o compromisso organizacional como um todo, isto significa que à medida que a idade aumenta estas variáveis tendem a aumentar também. Já no que respeita à relação da idade com as recompensas intrínsecas e extrínsecas, verifica-se uma correlação negativa e baixa. Na antiguidade verifica-se uma correlação negativa entre esta variável e as recompensas intrínsecas, extrínsecas e o compromisso normativo.

Relativamente ao compromisso afetivo, instrumental e compromisso organizacional no seu todo, existe uma correlação positiva face à antiguidade.

No que respeita aos tipos de recompensas, as recompensas intrínsecas e extrínsecas estão positivamente correlacionadas, apresentando uma alta correlação ($r = 0.782$). As recompensas intrínsecas estão positivamente correlacionadas com o compromisso afetivo ($r = 0.467$), normativo ($r = 0.384$) e com o compromisso organizacional ($r = 0.306$), apresentando um coeficiente mais alto na sua correlação com o compromisso afetivo. Já no que respeita ao compromisso instrumental, verifica-se uma correlação negativa e fraca entre este e as recompensas intrínsecas ($r = -0.062$). Falando agora das recompensas extrínsecas, estas têm uma correlação positiva com o compromisso organizacional ($r = 0.313$) e suas dimensões, apresentando uma correlação mais elevada com o compromisso afetivo ($r = 0.383$) e normativo ($r = 0.377$).

Face ao compromisso organizacional verifica-se uma correlação positiva com as suas dimensões, nomeadamente uma alta correlação com o compromisso afetivo ($r = 0.814$) e compromisso normativo ($r = 0.821$). Analisando a relação entre as várias dimensões verifica-se que o compromisso afetivo está positivamente correlacionado com o compromisso instrumental ($r = 0.232$) e normativo ($r = 0.706$). Por fim, o compromisso instrumental e normativo, estão positivamente correlacionados ($r = 0.259$).

Tabela 4 - Correlações entre as Variáveis de Escala: Correlação de *Pearson*

		1	2	3	4	5	6	7	8
1. Idade	Correlação de Pearson (r)	1							
	Sig. 2 extremidades								
2. Antiguidade	r	,638	1						
	Sig. 2 extremidades	<,001							
3. Recompensas Intrínsecas	r	-,296	-,308	1					
	Sig. 2 extremidades	<,001	<,001						
4. Recompensas Extrínsecas	r	-,151	-,175	,782	1				
	Sig. 2 extremidades	,010	,003	<,001					
5. Compromisso Afetivo	r	,236	,223	,467	,383	1			
	Sig. 2 extremidades	<,001	<,001	<,001	<,001				
6. Compromisso Instrumental	r	,205	,374	-,062	,023	,232	1		
	Sig. 2 extremidades	<,001	<,001	,298	,700	<,001			
7. Compromisso Normativo	r	,132	-,024	,384	,377	,706	,259	1	
	Sig. 2 extremidades	,022	,677	<,001	<,001	<,001	<,001		
8. Compromisso Organizacional	r	,251	,251	,306	,313	,814	,692	,821	1
	Sig. 2 extremidades	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	

Fonte: Elaboração Própria

Procedendo agora à análise das correlações entre as variáveis nominais e de escala (**Tabela 5**), verifica-se que as relações de dependência entre as variáveis de escala e as variáveis nominais, apresentam valores de dependência muito baixos, ou seja, nenhuma das variáveis em estudo demonstra uma relação de grande dependência face ao género e às habilitações literárias.

Tabela 5 - Correlações entre as Variáveis de Escala e Variáveis Nominiais: ETA

	Género	Habilitações
Recompensas Intrínsecas	0.040	0.102
Recompensas Extrínsecas	0.067	0.147
Compromisso Afetivo	0.015	0.124
Compromisso Normativo	0.007	0.197
Compromisso Instrumental	0.145	0.434
Compromisso Organizacional	0.045	0.266

Fonte: Elaboração Própria

Após a análise das correlações existentes entre as variáveis em estudo, passamos à testagem das hipóteses. Como referido anteriormente existem dois tipos de recompensas, as intrínsecas e as extrínsecas, pelo que a primeira hipótese remete para a satisfação e, para entender este fenómeno, o intuito será perceber através das médias, se a média das recompensas extrínsecas é superior à média das recompensas intrínsecas, sendo esta a primeira hipótese (**Tabela 6**). Assim, é possível verificar que existem evidências estatísticas para afirmar que a satisfação média das recompensas intrínsecas e extrínsecas é diferente, uma vez que, o nível de significância é inferior a 0.05 ($t = 8.684$; $p < 0.001$), desta forma, e dado o valor da estatística de teste podemos perceber que a satisfação média das recompensas intrínsecas é superior à satisfação média das recompensas extrínsecas.

Tabela 6 - Teste *T-Student* para Amostras Emparelhadas: Hipótese 1

H1	Média	Correlação	t	Significância (p)
R. Intrínsecas	2.89			
R. Extrínsecas	2.64			
Par (RI;RE)	0.249	0.782	8.684	<0.001

Fonte: Elaboração Própria

Desta forma, a hipótese criada “A satisfação com as recompensas extrínsecas é, em média, superior à das recompensas intrínsecas”, não se comprova, uma vez que, se verificou precisamente o contrário, contudo, a literatura demonstra que apesar de a satisfação, por vezes, ser superior nas recompensas extrínsecas existem também alguns estudos que revelam o oposto (Nascimento *et al.*, 2019). Isto poderá acontecer pelo facto de o dinheiro já não ser suficiente para maximizar a motivação dos trabalhadores (Komolafe, 2020), sendo as recompensas intrínsecas aquelas que estão mais ligadas ao trabalho, por exemplo, sentido de realização, autoridade, responsabilidade e progressão de carreira, promovendo envolvimento e identificação com a organização (Nascimento *et al.*, 2019), aumentando a motivação dos trabalhadores (Komolafe, 2020), o que poderá aumentar também a sua satisfação face às recompensas intrínsecas.

As hipóteses que se seguem estão relacionadas com as variáveis sociodemográficas e o principal intuito é compreender se estas impactam o compromisso organizacional dos trabalhadores. Desta forma, a hipótese 2 procura saber se “existem diferenças de média significativas entre o compromisso dos homens e das mulheres”, para tal foi elaborado um teste *t-student* para amostras independentes (**Tabela 7**). Assumindo que as variâncias são iguais ($t = 0.162$; $p > 0.05$), pode verificar-se que o teste realizado demonstra que existem evidências estatísticas para se afirmar que não existem diferenças significativas no compromisso organizacional dos homens e das mulheres, uma vez que, como $p > 0.05$, não se rejeita a hipótese nula, referente à igualdade ($t = 0.748$; $p > 0.05$).

Tabela 7 - Teste *T-Student* para Amostras Independentes: Hipótese 2

H2	N	Média	t	p
Masculino	84	3.337		
Feminino	198	3.277		
Compromisso			0.748	0.455

Fonte: Elaboração Própria

Neste aspeto, a literatura também apresenta uma certa dualidade, existem autores que referem a existência de diferenças entre o compromisso organizacional dos homens e das mulheres (Kokubun & Yasui, 2021) e outros, que referem que não existem diferenças (Bakotić, 2022), este último, vai ao encontro dos resultados do presente estudo que demonstra que as diferenças não são estatisticamente significativas no compromisso dos homens e das mulheres, apoiando então o facto de não existir uma relação entre o género e o compromisso organizacional.

No que diz respeito à hipótese 3, que procura saber se “existem diferenças de média significativas no compromisso organizacional das diferentes faixas etárias”, verificou-se, após a elaboração do teste Anova (**Tabela 8**), que existem evidências estatísticas para afirmar que o nível de compromisso organizacional é diferente nas várias faixas etárias, uma vez que, se rejeitou a hipótese nula dado o valor de p ($t = 8.541$; $p < 0.005$). Além disso, a média do nível de compromisso organizacional é mais elevada nas faixas etárias de 40 a 49 anos e de 50 a 59 anos.

Tabela 8 - Teste ANOVA: Hipótese 3

	N	Média	t	p
20 a 29	53	3.016		
30 a 39	42	3.026		
40 a 49	67	3.439		
50 a 59	79	3.496		
Mais de 60	41	3.308		
Compromisso			8.541	< 0.001

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à idade, estudos demonstram que o compromisso pode ser diferente nas diferentes faixas etárias (Alenazi, 2023), no presente estudo confirmou-se isto mesmo e foi possível constatar que os mais jovens não são tão comprometidos como os mais velhos, o que pode ser explicado pelo facto dos mais jovens conseguirem mudar facilmente de empresa em busca de crescimento (Gupta *et al.*, 2023).

A quarta hipótese diz respeito ao nível de escolaridade, nomeadamente, se “existem diferenças de média significativas no compromisso organizacional nos diferentes níveis de escolaridade” (**Tabela 9**), desta forma, rejeita-se a hipótese nula, pelo que existem evidências estatísticas de que existem diferenças significativas no compromisso de trabalhadores com diferentes níveis de escolaridade ($t = 3.497$; $p = 0.002$).

Tabela 9 - Teste ANOVA: Hipótese 4

	N	Média	t	p
6º ano	1	3.579		
9º ano	12	3.180		
12º ano	66	3.569		
Licenciatura	95	3.246		
Pós-graduação	44	3.246		
Mestrado	55	3.169		
Doutoramento	9	2.930		
Compromisso			3.497	0.002

Fonte: Elaboração Própria

É possível ainda analisar, de acordo com o valor da média, que o grupo que apresenta maior compromisso é o 6º (3.579), contudo este grupo só tem um elemento. Segue-se o 12º ano (3.569) e a licenciatura e pós-graduação com o mesmo valor (3.246). Apesar do estudo em questão chegar à mesma conclusão que a literatura, no que toca às diferenças entre os níveis de escolaridade (Alenazi, 2023; Bakotić, 2022), a mesma refere que, normalmente, à medida que o nível de escolaridade aumenta o compromisso organizacional tende a aumentar, o que não acontece na amostra em estudo, uma vez que o doutoramento é o que apresenta uma menor média de compromisso organizacional (2.930).

Por último, pretende-se estudar a antiguidade na empresa, sendo o objetivo responder à seguinte questão de investigação “Existem diferenças significativas no compromisso organizacional de acordo com a antiguidade dos trabalhadores” (**Tabela 10**), posto isto, foi possível verificar que existem evidências estatísticas para afirmar que a média do compromisso organizacional é diferente nas diferentes categorias de antiguidade ($t = 4.990$; $p < 0.05$).

Tabela 10 - Teste ANOVA: Hipótese 5

	N	Média	t	p
Menos de 5 anos	94	3.100		
5 a 10 anos	55	3.290		
11 a 20 anos	41	3.312		
21 a 30 anos	64	3.468		
Mais de 30 anos	28	3.540		
Compromisso			4.990	< 0.005

Fonte: Elaboração Própria

A literatura refere que a antiguidade está positivamente ligada ao compromisso organizacional (Alenazi, 2023), constatando-se isso mesmo no presente estudo, uma vez que, as pessoas com mais de 30 anos na empresa são aquelas que demonstram um maior nível de compromisso organizacional (3.540), provavelmente pelo facto de ao estarem mais tempo numa organização conseguirem desenvolver emoções e lealdade perante a mesma (Bakotić, 2022).

Assim, foi possível verificar que no que toca às variáveis sociodemográficas, o género, foi a única variável em que não se aceitou a hipótese criada, ou seja, a única em que não existiram diferenças no compromisso organizacional. Isto poderá estar relacionado com os antecedentes do compromisso organizacional, pois com exceção do género todas as variáveis sociodemográficas influenciaram o compromisso organizacional, o que vai ao encontro da literatura que refere que estes antecedentes, onde se incluem as variáveis demográficas, são fatores que afetam o compromisso organizacional (Bakotić, 2022).

De seguida, será analisada a influência das restantes variáveis no compromisso organizacional, uma vez que, na revisão de literatura foi possível verificar algumas relações entre os tipos de recompensas e as dimensões do compromisso organizacional.

Assim, a sexta hipótese tem como intuito perceber se as recompensas intrínsecas e extrínsecas têm níveis de influência diferentes no compromisso organizacional dos trabalhadores e, para tal, foi realizada uma regressão linear múltipla para entender o nível de influência. Previa-se uma relação positiva entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas e o

compromisso organizacional (Jishnu & Hareendrakumar, 2021; Okolie & Egbon, 2024), de acordo com o modelo (**Tabela 11**), foi possível verificar que existe uma relação positiva entre os tipos de recompensas e o compromisso, verificando que estes impactam de forma positiva o compromisso organizacional.

Tabela 11 - Regressão Linear Múltipla: Hipótese 6

R2	Erro Padrão	Variável	Coefficientes Não Padronizados	Erro Padrão	Coefficientes Padronizados	t	P
0.107	0.584	Compromisso Organizacional - β_0	2.336	0.195		12.008	<0.001
		R. Intrínsecas - β_1	0.198	0.102	0.177	1.938	0.054
		R. Extrínsecas - β_2	0.146	0.074	0.181	1.986	0.048

Fonte: Elaboração Própria

Pode-se ainda verificar que apenas 10.7% da variação de respostas do compromisso organizacional é explicada por este modelo. Verificou-se que o compromisso organizacional é, em média 2.336, quando as recompensas são iguais a 0, e que, a cada aumento em um ponto no compromisso organizacional é explicado por um aumento de 0.177 pontos de recompensas intrínsecas e 0.181 pontos de recompensas extrínsecas, pelo que se aceita a hipótese em questão.

Como verificado anteriormente o compromisso organizacional, pode ser definido como os comportamentos que refletem a lealdade e preocupação dos trabalhadores com a organização (Eliyana *et al.*, 2019), sendo que o mesmo é influenciado de forma positiva, quando os trabalhadores se sentem confortáveis com as recompensas (Nazir *et al.*, 2016). Além disso, a literatura também demonstra a relação positiva e significativa entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas e o compromisso organizacional, facto que foi evidenciado nesta hipótese (Fanggidae *et al.*, 2019; Mabaso & Dlamini, 2018). Foi possível ainda verificar que, apesar das recompensas extrínsecas influenciarem o compromisso organizacional (Okolie & Egbon, 2024), as recompensas intrínsecas seriam aquelas que determinariam fortemente as atitudes dos trabalhadores perante o trabalho (Jishnu & Hareendrakumar, 2021), contudo, podemos verificar que na amostra em questão as

recompensas extrínsecas são aquelas que apresentam uma maior influência no compromisso dos trabalhadores. Este facto poderia ser explicado por estarmos perante uma amostra com uma média de idade mais alta, normalmente as pessoas mais velhas têm menos oportunidades de trabalho disponíveis, sendo mais dedicadas no seu trabalho (Gupta *et al.*, 2023), assim, um trabalhador que esteja extrinsecamente motivado irá trabalhar mais numa tarefa do que o esperado (Komolafe, 2020), o que poderá revelar um maior nível de compromisso, demonstrando assim a maior influência das recompensas extrínsecas.

Em seguida, procurou-se entender como cada dimensão de compromisso é influenciada pelas recompensas intrínsecas e extrínsecas. Primeiramente, na hipótese 7, analisou-se se as recompensas intrínsecas e extrínsecas têm níveis de influência diferentes no compromisso afetivo dos trabalhadores (**Tabela 12**), verificou-se que existe uma relação positiva entre as recompensas intrínsecas e extrínsecas e o compromisso organizacional afetivo, contudo esta relação não é igual, verificando-se que as recompensas intrínsecas impactam significativamente o compromisso afetivo ($p < 0.05$), contrariamente às recompensas extrínsecas que não impactam significativamente o compromisso ($p = 0.580$).

Tabela 12 - Regressão Linear Múltipla: Hipótese 7

R2	Erro Padrão	Variável	Coefficientes Não Padronizados	Erro Padrão	Coefficientes Padronizados	t	p
0.214	0.720	Compromisso Afetivo - β_0	1.469	0.234		6.267	<0.001
		R. Intrínsecas - β_1	0.634	0.124	0.431	5.094	<0.001
		R. Extrínsecas - β_2	0.050	0.090	0.047	0.555	0.580

Fonte: Elaboração Própria

No modelo em questão, apenas 21.4% da variação de respostas do compromisso afetivo é explicado pelo modelo, constatando-se que o compromisso afetivo é, em média 1.469, quando as recompensas são iguais a 0, e que, a cada aumento em um ponto no compromisso afetivo é explicado por um aumento de 0.431 pontos de recompensas intrínsecas e 0.047 pontos de recompensas extrínsecas, aceitando-se a hipótese. Como visto anteriormente, o compromisso afetivo está relacionado com a ligação emocional, apego à

organização, envolvimento e identificação com a mesma (Curado *et al.*, 2022), além disso, está relacionado com as experiências vividas no trabalho e características, transmitindo um sentimento de conforto e melhoria do sentimento de competência (Meyer *et al.*, 2012), podendo ser influenciado pelo sistema de recompensas (Suksod & Cruthaka, 2020), tal como no estudo em questão, no qual se pode ver que existe esta influência, com um grande ênfase nas recompensas intrínsecas, uma vez que, estas são significativas e influenciam fortemente o compromisso afetivo. Isto pode ser explicado, pelo facto das recompensas intrínsecas estarem ligadas ao próprio trabalho, como por exemplo, sentido de realização, valores morais, responsabilidade, progressão na carreira, entre outros fatores que podem promover o compromisso afetivo dos trabalhadores, pois geram envolvimento e identificação com a organização, por valorizarem o desempenho e esforço dos trabalhadores (Nascimento *et al.*, 2019).

No que diz respeito ao compromisso normativo, a oitava hipótese, pretende entender se as recompensas intrínsecas e extrínsecas têm níveis de influência diferentes no compromisso normativo dos trabalhadores (**Tabela 13**). Assim, pode ver-se uma relação positiva entre as recompensas e esta dimensão do compromisso, verificando-se que tanto as recompensas intrínsecas como as recompensas extrínsecas impactam significativamente a dimensão de compromisso normativo ($p = 0.006$; $p = 0.033$, respetivamente).

Tabela 13 - Regressão Linear Múltipla: Hipótese 8

R ²	Erro Padrão	Variável	Coefficientes Não Padronizados	Erro Padrão	Coefficientes Padronizados	t	p
0.162	0.718	Compromisso Normativo - β_0	1.663	0.235		7.063	<0.001
		R. Intrínsecas - β_1	0.348	0.125	0.245	2.782	0.006
		R. Extrínsecas - β_2	0.194	0.090	0.189	2.145	0.033

Fonte: Elaboração Própria

No modelo pode ver-se que apenas 16.2% da variação de respostas do compromisso normativo é explicado pelo modelo, sendo que o compromisso normativo é, em média 1.663, quando as recompensas são iguais a 0, além disso, cada aumento em um ponto no

compromisso normativo é explicado por um aumento de 0.245 pontos de recompensas intrínsecas e 0.189 pontos de recompensas extrínsecas, verificando-se que o nível de influência é diferente e aceitando-se a hipótese de investigação.

Como visto anteriormente o compromisso normativo está relacionado com o dever moral do trabalhador para com a organização, devido às regalias que a organização já proporcionou, fazendo com que exista o sentimento de permanência na mesma (Neves *et al.*, 2018). Aqui, tanto as recompensas intrínsecas como as extrínsecas serão fatores influenciadores do compromisso normativo, ou seja, tanto a parte não monetária, como por exemplo uma progressão na carreira (Nascimento *et al.*, 2019), como a parte monetária, um aumento salarial que um trabalhador teve (Komolafe, 2020), fará com que, pelo que a organização já deu ao mesmo, este se sinta na obrigação de não sair (Neves *et al.*, 2018). Desta forma, os trabalhadores que se mantêm na organização por lealdade e dever moral é devido às recompensas que a empresa oferece (Neves *et al.*, 2018), tanto as recompensas intrínsecas como as extrínsecas, o que vai ao encontro dos resultados deste estudo.

Por último, no compromisso instrumental, a hipótese 9, tem como objetivo entender como as recompensas intrínsecas e extrínsecas influenciam o compromisso instrumental dos trabalhadores (**Tabela 14**). Existe uma relação negativa e significativa face às recompensas intrínsecas ($\beta = -0.194$; $p = 0.044$) e uma relação positiva e não significativa face às recompensas extrínsecas ($\beta = 0.182$; $p = 0.058$).

Tabela 14 - Regressão Linear Múltipla: Hipótese 9

R2	Erro Padrão	Variável	Coefficientes Não Padronizados	Erro Padrão	Coefficientes Padronizados	t	p
0.009	0.797	Compromisso Instrumental - β_0	3.577	0.261		13.721	<0.001
		R. Intrínsecas - β_1	- 0.280	0.138	- 0.194	-2.026	0.044
		R. Extrínsecas - β_2	0.189	0.100	0.182	1.901	0.058

Fonte: Elaboração Própria

Sobre o modelo verifica-se que 0.9% da variação de respostas do compromisso instrumental é explicado pelo modelo, o que demonstra que este não é o modelo que melhor

Adriana Mascarenhas

explica a relação entre as recompensas a dimensão do compromisso em questão. Podemos dizer que, em média, o compromisso instrumental é 3.577 quando as recompensas são iguais a 0, além disso, cada aumento em um ponto no compromisso instrumental é explicado por uma diminuição de 0.194 pontos de recompensas intrínsecas e um aumento de 0.100 pontos de recompensas extrínsecas, pelo que se aceita a hipótese em questão, verificando-se que as recompensas intrínsecas e extrínsecas têm diferentes níveis de influência no compromisso instrumental. Apesar disso, a literatura demonstra que o compromisso instrumental, está relacionado com o facto de os trabalhadores quererem evitar os custos associados a uma saída (Suksod & Cruthaka, 2020), desta forma, pondera-se por um lado a saída, que traz consigo custos, como deixar de receber o salário e benefícios, e por outro lado, o facto de existirem outras opções alternativas no mercado (Ribeiro & Bastos, 2010). No estudo em questão verificamos que as recompensas intrínsecas e extrínsecas não são as variáveis que melhor explicam o compromisso instrumental, não só pelo facto de ser um modelo pouco explicativo, mas também pela não significância das recompensas extrínsecas para esta dimensão do compromisso. A literatura refere que a saída muitas vezes está relacionada com o sistema de recompensas (Neves *et al.*, 2018), ou seja, como as recompensas extrínsecas, como o salário (Komolafe, 2020), e as recompensas intrínsecas, como a progressão na carreira (Nascimento *et al.*, 2019), não são aliantes para os trabalhadores, estes acabam por sair. Caso fossem aliantes, os trabalhadores com este tipo de compromisso iriam manter-se na empresa, pois ao saírem da mesma, perdiam essas mais valias, sendo isto o custo associado à saída dos mesmos.

Relativamente ao facto de as recompensas extrínsecas não serem significativas para o compromisso instrumental, pode estar relacionado com o facto de por vezes os trabalhadores estarem mais satisfeitos com as recompensas intrínsecas do que com as extrínsecas (Nascimento *et al.*, 2019), facto este que foi comprovado na primeira hipótese de investigação do presente estudo, ou seja, isto pode fazer com que o custo associado ao perder por exemplo, aquele salário, não será tão valorizado, pois noutra empresa a desempenhar a mesma função pode ganhar um salário superior ou semelhante. Por outro lado, nas recompensas intrínsecas, a realização, independência e progressão de carreira que se teve numa determinada empresa, não é algo garantido na troca de organização, o que pode

criar o sentimento de perda, levando então ao custo da saída pelo qual os trabalhadores escolhem ficar.

Por fim, a última hipótese, tem como objetivo perceber de que forma as recompensas organizacionais e as variáveis sociodemográficas podem influenciar o compromisso organizacional. Para tal, recorreu-se ao estudo das correlações (**Tabela 15**), foi possível constatar que face às recompensas intrínsecas e extrínsecas apresentam uma correlação positiva e significativa com o compromisso organizacional ($r = 0.306$; $r = 0.313$, respetivamente). No que diz respeito às variáveis sociodemográficas, a idade ($r = 0.251$; $p < 0.001$) e a antiguidade ($r = 0.251$; $p < 0.001$) apresentam uma correlação baixa, mas positiva e significativa, já o género ($ETA = 0.045$) e as habilitações ($ETA = 0.0.266$) estão correlacionados com o compromisso organizacional, apesar de ser uma correlação baixa.

Tabela 15 - Correlações com o Compromisso organizacional: Hipótese 10

	Compromisso Organizacional		
	ETA	Correlação de Pearson (r)	Significância (p)
Recompensas Intrínsecas	-	0,306	<0.001
Recompensas Extrínsecas	-	0,313	<0.001
Idade	-	0,251	<0.001
Antiguidade	-	0,251	<0.001
Género	0.045	-	-
Habilitações	0.266	-	-

Fonte: Elaboração Própria

Posto isto, foi possível verificar que as recompensas organizacionais e as variáveis sociodemográficas são fatores importantes no compromisso organizacional dos trabalhadores, pois, apesar de não existir uma correlação muito elevada, estabelecem uma relação positiva e, na sua maioria, significativa com o compromisso organizacional. Isto acontece porque o sistema de recompensas se mostra um pilar muito importante para o compromisso organizacional dos trabalhadores (Fanggidae *et al*, 2019), motivando-os e

Adriana Mascarenhas

promovendo desempenhos superiores (Hamidi *et al.*, 2024), além disso, a literatura refere que trabalhadores demonstram uma atitude positiva face à empresa quando estão confortáveis com as recompensas (Ly, 2024), estando também mais empenhados para retribuir as recompensas obtidas, promovendo o compromisso organizacional (Nazir *et al.*, 2016), pelo que uma boa gestão do sistema de recompensas irá promover o compromisso organizacional (Suksod & Cruthaka, 2020). No que toca às variáveis sociodemográficas, como se verificou na literatura, existe um conjunto de antecedentes do compromisso organizacional, no qual se inclui as variáveis sociodemográficas, que podem ser um fator importante para influenciar o compromisso dos trabalhadores (Bakotić, 2022).

Assim, após o estudo das correlações verifica-se que as variáveis em questão estão correlacionadas com o compromisso organizacional dos trabalhadores, pelo que, existem evidências estatísticas que apoiam a hipótese de investigação, concluindo-se então que as recompensas organizacionais e as variáveis sociodemográficas exercem influência no compromisso organizacional dos trabalhadores.

5 Conclusão, Limitações e Investigações futuras

Esta investigação teve como intuito analisar como as recompensas organizacionais podem influenciar as dimensões do compromisso organizacional, analisando também o impacto das variáveis sociodemográficas. Para tal, foi utilizado o método quantitativo, procedendo-se a um inquérito, no qual se obteve um total de 314 respostas válidas, que após o seu tratamento estatístico permitiram responder às questões de investigação do presente estudo.

A primeira questão de investigação tinha como intuito compreender qual o tipo de recompensas que proporciona mais satisfação aos trabalhadores. Verificou-se na amostra em questão, que existe uma maior satisfação face às recompensas intrínsecas, facto este demonstrado pela não aceitação da primeira hipótese que referia que a média das recompensas extrínsecas era superior à média das recompensas intrínsecas. Como a média das recompensas intrínsecas se mostrou superior, conclui-se que existe uma maior satisfação face a estas recompensas.

A segunda questão de investigação tinha o intuito de entender de que forma o compromisso organizacional é afetado pelas variáveis sociodemográficas, assim verificou-se que no género não existem diferenças entre o compromisso organizacional dos homens e das mulheres, ou seja, não é por se ser homem ou mulher que se terá um maior ou menor nível de compromisso. Na faixa etária, verificou-se que existem diferenças no compromisso organizacional das diferentes faixas etárias, percebendo-se que as pessoas mais velhas, com idades entre os 40 e 59 anos são as que demonstram um maior nível de compromisso organizacional. Face às habilitações literárias, também se verificaram diferenças significativas nos diferentes níveis de escolaridade, verificando-se um maior nível de compromisso organizacional em pessoas com o 12º ano, licenciatura e mestrado. Por fim, no que diz respeito à antiguidade, também se aceitou a hipótese de investigação, chegando-se à conclusão de que existem diferenças no compromisso organizacional de trabalhadores com diferentes antiguidades, sendo que os trabalhadores que estão há mais anos na empresa são aqueles que se mostram mais comprometidos com a organização. Desta forma, conclui-se

que o compromisso organizacional é afetado pelas variáveis sociodemográficas, como faixa etária, nível de escolaridade e antiguidade.

A terceira questão de investigação tinha como objetivo compreender a relação entre as recompensas e o compromisso organizacional, pelo que se verificou que tanto as recompensas extrínsecas como as recompensas intrínsecas influenciam o compromisso organizacional de forma positiva, aumentando o mesmo, sendo as recompensas extrínsecas significativas e aquelas que mais influenciam o compromisso organizacional dos trabalhadores inquiridos.

A quarta questão tinha como objetivo entender de que forma os diferentes tipos de recompensas (intrínsecas e extrínsecas), afetam as diferentes dimensões de compromisso organizacional. No que diz respeito ao compromisso afetivo foi possível verificar que ambos os tipos de recompensas influenciam de forma positiva o compromisso afetivo, contudo as recompensas intrínsecas são as que se mostram significativas e mais influenciam esta dimensão de compromisso. No que diz respeito ao compromisso normativo, existe uma relação positiva e significativa das recompensas nesta dimensão, o que significa que tanto as recompensas intrínsecas como extrínsecas podem contribuir para aumentar o nível de compromisso normativo, contudo, verificou-se que são as recompensas intrínsecas que exercem maior influência no compromisso normativo. Por fim, no compromisso instrumental, existem diferentes níveis de influência das recompensas, as recompensas intrínsecas influenciam negativamente e de forma significativa o compromisso organizacional dos trabalhadores, já as recompensas extrínsecas influenciam de forma positiva, mas não são um fator significativo para esta dimensão de compromisso.

Por fim, a última questão de investigação tinha como intuito perceber em que medida a relação entre as recompensas e o compromisso organizacional é afetada por variáveis demográficas como o género, idade, habilitações literárias e antiguidade, pelo que foi feito um estudo da influência das recompensas e das variáveis sociodemográficas no compromisso organizacional, através das correlações, chegando-se à conclusão que todas as variáveis em estudo se encontram correlacionadas com o compromisso organizacional, apesar de algumas apresentarem correlações mais baixas. Desta forma, se as variáveis sociodemográficas

afetam o compromisso organizacional, também irão afetar as relação exercida pelas recompensas organizacionais no compromisso organizacional dos trabalhadores. Como verificámos, as recompensas intrínsecas e extrínsecas afetam o compromisso organizacional de forma diferente, essa relação será diferente perante as várias variáveis sociodemográficas, variando de acordo com a faixa etária, habilitações literárias e antiguidade. Quanto ao género, apesar de estar correlacionado com o compromisso organizacional, na segunda questão de investigação verificou-se que não existiam diferenças significativas no compromisso organizacional dos diferentes géneros, pelo que, não se considera que afete a relação existente entre as recompensas e o compromisso organizacional.

Os resultados obtidos vão, na sua maioria, ao encontro do que se pretendia, pelo que, o presente estudo se mostra pertinente, sendo um contributo empírico, pois apesar de existirem alguns estudos sobre o compromisso organizacional e os tipos de recompensas, não foi encontrado nenhum estudo que reflita a relação existente entre os tipos de recompensas e as diferentes dimensões de compromisso organizacional, além disso, o presente estudo aborda também as variáveis sociodemográficas demonstrando como o compromisso organizacional pode ser maior ou menor perante as mesmas.

Desta forma, o presente estudo demonstra a importância de refletir sobre as práticas de recursos humanos nas organizações, mais especificamente sobre o sistema de recompensas. É crucial uma atenção por parte dos gestores de recursos humanos, para adequar o tipo de recompensas às pessoas da sua organização, não só ao nível das recompensas extrínsecas como também das recompensas intrínsecas, pois ambas contribuem para o compromisso organizacional e são veículos para aumentar o mesmo, promovendo maior motivação, desempenho e produtividade, contribuindo para melhorar os resultados organizacionais. Além disso, é importante saber que pessoas temos na nossa organização, pois dependendo da idade, habilitações e antiguidade, por exemplo, o compromisso organizacional pode variar o que faz com cada vez mais não exista uma fórmula única que resulta para todos, mas sim várias medidas organizacionais adequadas à população da organização, promovendo o aumento do compromisso organizacional dos trabalhadores.

No que diz respeito às limitações deste estudo, identifica-se primeiramente a técnica de recolha de dados, para além de só ter sido utilizada uma técnica de recolha, o que limita a riqueza dos dados obtidos, os inquiridos podem também levar a enviesamentos, más interpretações das questões e apesar de se recolher muita informação esta é limitada.

Outra limitação poderá ser a idade e antiguidade na empresa dos inquiridos, uma vez que, a média de idades foi 45 anos e a média da antiguidade foi de 14 anos, o que mostra que foram pessoas mais velhas e que já estão há muito tempo na mesma empresa que participaram no estudo, o que pode levar a enviesamentos, pois as pessoas mais velhas são mais comprometidas, não trocam tão facilmente de trabalho em busca de crescimento como os mais novos e, além disso, pessoas que já estão há muito tempo numa empresa são normalmente mais comprometidas e emocionalmente ligadas à organização.

Apesar das limitações encontradas, considera-se o presente estudo de grande importância, uma vez que, foram exploradas as várias dimensões de compromisso organizacional, as recompensas organizacionais e também se teve em consideração as variáveis sociodemográficas.

Para investigações futuras propõe-se a inserção da variável satisfação, com o intuito de se entender como esta variável pode influenciar as diferentes dimensões de compromisso. Também seria interessante acrescentar o setor empresarial, a fim de se entender em que setores de atividade os trabalhadores são mais comprometidos e como se pode cativar aqueles que têm menor compromisso organizacional.

Referências Bibliográficas

- Akpom, C.C. & Ibegbulam, I.J. (2023). Relationship between rewards system and employee intention to leave: Preliminary survey of librarians in federal university libraries in Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*, 49(3), 102712. doi: <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2023.102712>.
- Alenazi, F.A. (2023). What is the relationship between demographic characteristics and organisational commitment employees. *International Journal on Humanities and Social Sciences*, 45(45), 246–267. doi: <https://doi.org/10.33193/IJoHSS.45.2023.575>.
- Ali, S. (2016). *A study of the impact of reward systems on employee performance: A case study of Tesco PLC, UK*. (MBA), Anglia Ruskin University.
- Alkandi, I.G., Khan, M.A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S. & Alharbi, J. (2023). The impact of incentive and reward systems on employee performance in the saudi primary, secondary, and tertiary industrial sectors: A mediating influence of employee job satisfaction. *Sustainability*, 15(4). doi: <https://doi.org/10.3390/su15043415>.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publications.
- Bakotić, D. (2022). How do demographic characteristics relate to organizational commitment? Evidence from Croatia. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 3551–3570. doi: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1997624>.
- Beqiri, T. & Aziri, B. (2022). Impact of the total reward management on performance of employees in commercial banks. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27 (1), 323–335. doi: <https://doi.org/10.30924/mjcmi.27.1.18>.
- Curado, C., Jerónimo, H.M., Henriques, P.L. & Tavares, M. (2022). Commitment in an organizational context: a SET-theoretic approach that provides management tools. *Evidence-based HRM a Global Forum for Empirical Scholarship*, 10, 53–70. doi: <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2021-0028>.

- Eliyana, A., Ma'arif, S. & Muzakki (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. doi: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>.
- Fanggidae, R., Nursiani, N. & Bengngu, A. (2019). The Influence of reward on organizational commitment towards spirituality workplace as a moderating variable. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, 4(4), 260–269. doi: [https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.4\(5\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.4(5)).
- Gautam, P.K. (2019). Comprehensive reward system, employee motivation and turnover intention: evidence from Nepali banking industry. *Quest Journal of Management and Social Sciences*, 1(2), 181–191. doi: <https://doi.org/10.3126/qjmss.v1i2.27418>.
- Gupta, S.K., Rampal, S., Arora, N., Nawaz, N. & Kapoor, S.K. (2023). An assessment of demographic variables affecting employees' organizational commitment in India's thermal power sector. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 701–710. doi: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.62](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.62).
- Hamidi, R., Barari, R., Sahebdel, F. & Bayat, F. (2024). Evaluating the model of causal relations between organizational identity and organizational commitment in hospital nursing staff through the mediation of organizational culture. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(1), 79–100. doi: <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09436-7>.
- Jishnu, A.H. & Hareendrakumar, V. (2021). The impact of extrinsic and intrinsic rewards on employee commitment in the public sector manufacturing companies in India. *SCMS Journal of Indian Management*, 18(1), 107–121. Disponível em: The Impact of Extrinsic and Intrinsic Rewards on - ProQuest.
- Jonker, J., Morgado, P.M. & Pennik, B. (2018). *Metodologia de investigação em ciências económicas: um guia conciso para estudantes de mestrado e doutoramento*. Actual Editora.

- Kokubun, K. & Yasui, M. (2021). Gender differences in organizational commitment and rewards within Japanese manufacturing companies in China. *Cross Cultural & Strategic Management*, 28(3), 501–529. doi: <https://doi.org/10.1108/CCSM-06-2019-0119>.
- Kokubun, K. & Yasui, M. (2020). The difference and similarity of the organizational commitment–rewards relationship among ethnic groups within Japanese manufacturing companies in Malaysia. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(11/12), 1391–1421. doi: <https://doi.org/10.1108/IJSSP-03-2020-0099>.
- Komolafe, D. (2020). *Reward systems: Impacts of reward systems on employee performance*. University of Applied Sciences, Germany.
- Kumari, K., Ali, S.B., Khan, N.N. & Abbas, J. (2021). Examining the role of motivation and reward in employees job performance through mediating effect of job satisfaction: An empirical evidence. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(4), 401–420. doi: <https://doi.org/10.33844/ijol.2021.60606>.
- Ly, B. (2024). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of organizational commitment in cambodian public organization. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 44–52. doi: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.06.003>.
- Mabaso, C.M. & Dlamini, B.I. (2018). Total rewards and its effects on organisational commitment in higher education institutions. *SA Journal of Human Resource Management*, 16 (1). doi: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.913>.
- Malheiro J. (2009). *Confiança organizacional e satisfação laboral em empresas de Tecnologias da Informação: Um estudo exploratório*. Universidade do Minho.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Jackson, T.A., McInnis, K.J., Maltin, E.R. & Sheppard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225–245. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.005>.

- Montenegro, A.V., Pinho, A.P.M. & Tupinambá, A.C.R. (2023). Sociodemographic and occupational profiles of organizational commitment in federal universities. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 24(5). doi: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG230066.en>.
- Nakin, L., Akbar, K., Nyika, F. & Souls, D. (2024). Assessing total rewards and employee retention at a municipality in Kwazulu-Natal, South Africa. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 23(2(38)), 208–219. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/380374642_ASSESSING_TOTAL_REWARDS_AND_EMPLOYEE_RETENTION_AT_A_MUNICIPALITY_IN_KWAZULU-NATAL_SOUTH_AFRICA.
- Nascimento, J., Lopes, A. & Salgueiro, M.F. (2008). Estudo sobre a validação do Modelo de Comportamento Organizacional de Meyer e Allen para o contexto português. 14 (1), 115–133. Disponível em: <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/150/1/COG%2014%281%29%20%282008%29%20115-133.pdf>.
- Nascimento, R.F., Canteri, M.H.G. & Kovaleski, J.L. (2019). Impacto dos sistemas de recompensas na motivação organizacional: Revisão sistemática pelo método Prisma. *Revista Gestão & Conexões*, 8(2), 44–58. doi: <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2019.8.2.23541.44-58>.
- Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N. & Tran, Q. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*, 38(4), 596–619. doi: <https://doi.org/10.1108/ER-12-2014-0150>.
- Neves, T., Graveto, J., Rodrigues, V., Marôco, J. & Parreira, P. (2018). Organizational commitment, psychometric qualities and invariance of the Meyer and Allen questionnaire for portuguese nurses. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 26, 1–11. doi: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.2407.3021>.

- Okolie, U.C. & Egbon, T.N. (2024). Reward system and employee commitment: Evidence from delta state civil service commission, Asaba. *PERSPEKTIF*, 13(1), 273–284. doi: <https://doi.org/10.31289/perspektif.v13i1.10553>.
- Ribeiro, J.A. & Bastos, A.V.B. (2010). Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 30(1), 4–21. doi: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932010000100002>.
- Siregar, Z.M.E.S., Nasution, A.P., Ende, Supriadi, Y.N. & Reresimi, M. (2023). Does job satisfaction mediate the effect of a reward system on organizational citizenship behavior? Evidence from the public sector. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 221–232. doi: [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.24](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.24).
- Suksod, P. & Cruthaka, C. (2020). The effects of human resource practices on employee organizational commitment: Findings from the pharmaceutical industry in Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3), 77–86. doi: <https://doi.org/10.5530/srp.2020.3.09>.
- Tamashiro, H.R.S., Neri, J.M.C.N., Nascimento, C.A.X., Ferreira, V.A.M. & Jabur, M.R. M. (2019). Uma análise da realação entre práticas de recompensas, comprometimento organizacional, motivações e satisfação dos funcionários nas organizações. *Revista de Administração Unimep*, 17(4), 138–158.
- Wasiman. (2020). Effect of organizational culture, rewards, competence, and organizational citizenship behavior. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(2), 6329–6333. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Effect-Of-Organizational-Culture%2C-Rewards%2C-And-Wasiman/5119ca3e7ac94ec7347681e5b9feb62acab3d297>.

Anexos

Anexo I – Instrumento de Medida

Tipos de Recompensas e Dimensões do Compromisso Organizacional

O meu nome é Adriana Mascarenhas, sou estudante do Mestrado de Ciências Empresariais no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (ISEG). Este estudo é elaborado no âmbito da minha dissertação de mestrado, orientada pelo Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, tendo como principal objetivo entender como os tipos de recompensas recebidas pelos trabalhadores influenciam as dimensões de compromisso dos trabalhadores.

Para finalizar esta etapa da minha vida académica necessito da sua ajuda para o preenchimento deste questionário. Todas as respostas obtidas serão anónimas e os dados recolhidos no estudo serão apenas utilizados para fins académicos.

Qualquer dúvida sobre este questionário, por favor entrar em contacto via email: adriana.mascarenhas@aln.iseg.ulisboa.pt e lopeshen@iseg.ulisboa.pt.

O tempo de resposta é aproximadamente 10 minutos.

Por favor, responda a todas as questões do questionário.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Adriana Mascarenhas

Secção 1 – Dados Sociodemográficos

1. Qual é a sua idade?

2. Género?
 - Feminino
 - Masculino
 - Prefiro não dizer

3. Habilitações Literárias?

- 4º Ano
- 6º Ano
- 9º Ano
- 12º Ano
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

4. Está há quantos anos na organização?

Secção 2 – Recompensas

Para cada uma das seguintes afirmações classifique o seu grau de concordância/discordância, numa escala de (1) “discordo totalmente” a (5) “concordo totalmente”, tendo em conta aquilo que sente face ao seu contexto profissional atual.

	1	2	3	4	5
1. Sinto que me pagam uma quantia justa pelo trabalho que faço					
2. Há poucas possibilidades de promoção no meu trabalho					
3. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo					
4. Os aumentos são poucos e espaçados no tempo					
5. Quando faço um bom trabalho recebo o devido reconhecimento					
6. Por vezes sinto que o meu trabalho é insignificante					

Tipos de Recompensas e as diferentes Dimensões do Compromisso Organizacional

Adriana Mascarenhas

7. Aqueles que fazem um bom trabalho têm boas hipóteses de ser promovidos					
8. Quando penso no que me pagam sinto-me "desvalorizado"					
9. Os benefícios que recebo são tão bons como os oferecidos na maioria					
10. Não sinto que o trabalho que faço é apreciado/reconhecido					
11. Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui					
12. Muitas das nossas regras e procedimentos dificultam um bom trabalho					
13. Sinto-me satisfeito com as possibilidades de aumento do meu salário					
14. As pessoas nesta organização sobem na carreira tão depressa como nos outros sítios					
15. O pacote de benefícios que temos é justo					
16. Não sinto que os meus esforços são recompensados como deveriam					
17. Tenho muito que fazer no meu trabalho					
18. Sinto orgulho em fazer o meu trabalho					
19. Estou satisfeito com as minhas hipóteses de promoção					
20. Há benefícios que não tenho, mas que deveria ter					
21. Trabalho com muita papelada					
22. O meu trabalho é agradável					

Secção 3 – Compromisso Organizacional

Para cada uma das seguintes afirmações classifique o seu grau de concordância/discordância, numa escala de (1) “discordo totalmente” a (5) “concordo totalmente”, tendo em conta aquilo que sente face ao seu contexto profissional atual.

	1	2	3	4	5
23. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa					
24. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa					
25. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer					
26. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui					
27. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente					
28. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim					
29. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa					
30. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento					
31. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus					
32. Esta empresa merece a minha lealdade					
33. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa					

Tipos de Recompensas e as diferentes Dimensões do Compromisso Organizacional

Adriana Mascarenhas

34. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora					
35. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui					
36. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal					
37. Não me sinto como fazendo parte desta empresa					
38. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis					
39. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento					
40. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa					
41. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra					