



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**O IMPACTO DAS RECOMPENSAS, DA MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E
MEANINGFUL WORK NA RETENÇÃO DOS COLABORADORES**

ANA RITA SANTOS CATARRO

OUTUBRO DE 2023



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DAS RECOMPENSAS, DA MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E
MEANINGFUL WORK **NA RETENÇÃO DOS COLABORADORES**

ANA RITA SANTOS CATARRO

ORIENTAÇÃO:
PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

ISEG, OUTUBRO DE 2023

RESUMO

Devido à atual dinâmica existente no mercado de trabalho, a retenção de talentos tornou-se um desafio para as organizações. Por esta razão, as recompensas são fulcrais para que os colaboradores se sintam motivados, satisfeitos e que pretendam permanecer no seu local de trabalho.

O presente estudo tem como principal objetivo identificar qual o impacto das recompensas, da motivação, da satisfação e do *meaningful work* na retenção dos colaboradores numa organização. Apesar de serem temáticas que têm vindo a ser estudadas ao longo dos anos, existe uma grande escassez de estudos em relação ao conceito de *meaningful work*, tornando pertinente esta investigação.

Esta investigação contou com a resposta de 115 colaboradores de diferentes organizações. Os inquiridos revelaram que, quanto mais satisfeitos estiverem com as recompensas, maior será o seu nível de retenção na organização. As recompensas intrínsecas são as mais valorizadas pelos colaboradores, em comparação às recompensas extrínsecas. Comprovou-se ainda que, quanto maior for a satisfação e a motivação dos colaboradores, menor será a intenção de saída. Por outro lado, confirma-se que o *meaningful work* tem uma relação positiva na satisfação e na retenção dos colaboradores.

Em suma, o género masculino revelou que os níveis, tanto da retenção como da motivação identificada, uma dimensão da escala de motivação, são mais elevados comparativamente ao género feminino. Para além disso, as recompensas tanto intrínsecas como extrínsecas cumprem exatamente o registo anterior. Em relação à satisfação, ao *meaningful work* e às restantes dimensões da motivação, nomeadamente: a desmotivação, a motivação extrínseca, a motivação interiorizada e a motivação intrínseca, não se verifica diferenças entre os géneros.

Palavras-chave: Recompensas; Motivação; Satisfação; *Meaningful Work*; Retenção

ABSTRACT

Talent retention has become a major challenge for organizations, due to the current dynamic in the job market. For this reason, rewards are very important for employees to feel motivated, satisfied and to stay in the same company.

The present study aims to identify the impact of rewards, motivation, satisfaction, and meaningful work in the retention of employees of an organization. Although these are themes that are frequently studied, there's not many studies that include the concept of meaningful work, thus making this work relevant.

This search includes the answers of 115 employees from different organizations and has revealed that the bigger the satisfaction with the organization, the greater is their engagement with the organization. Intrinsic rewards are the most valuable, when compared to extrinsic rewards. It was also verified that the bigger the satisfaction and motivation of employees, lower it'll be the intention of leaving. On the other hand, it was also proved that meaningful work has a positive impact in satisfaction and retention of employees.

Finally, in terms of gender, the male sex revealed that the levels of retention and motivation identified, a dimension of the motivation scale, are higher when compared to the female sex. Moreover, intrinsic and extrinsic rewards, also have this behavior. When it comes to satisfaction, meaningful work, and the other motivation dimensions, such as demotivation, extrinsic motivation, internalized motivation and intrinsic motivation, there's no difference between gender, which means that both are satisfied.

Keywords: Rewards; Motivation; Satisfaction; Meaningful Work; Retention

AGRADECIMENTOS

“We’re here to put a dent in the universe. Otherwise why else even be here?”

Ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Lopes Henriques, pela sua orientação, disponibilidade, apoio e transmissão de conhecimentos.

À minha mãe, a luz da minha vida, que me motiva e permite-me sonhar sem limites, estando presente em todas as marés. O meu melhor exemplo e a quem dedico esta vitória.

Ao meu avô, um verdadeiro pai, eternamente presente no meu coração.

Ao meu pai que deu o seu melhor.

Ao Manuel, ao João e à Francisca, os meus pequenos rebentos, são uma pequena grande parte de mim.

À minha melhor amiga e irmã de coração Eduarda, que me deu a mão e nunca mais a largou, seja qual for a tempestade que estejamos a enfrentar.

Ao meu *manager* César, que se disponibilizou na divulgação do inquérito e que me motiva diariamente para ser uma pessoa melhor tanto a nível pessoal como profissional.

Às minhas colegas de curso, Catarina G., Mariana P., e Maria B., por terem sido incansáveis e por termos partilhado este caminho juntas.

Às minhas colegas de casa que se tornaram amigas e me apoiaram diariamente.

À restante família e amigos pelo incentivo e palavras de apoio ao longo deste percurso, um grande obrigada.

ÍNDICE

Resumo	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos	iii
Índice	iv
Índice de Tabelas	vi
I. Introdução.....	1
II. Revisão de Literatura	3
1. RETENÇÃO.....	3
2. SISTEMA DE RECOMPENSAS ORGANIZACIONAIS	4
2.1. Conceito.....	4
2.1.1. <i>Recompensas Extrínsecas</i>	6
2.1.2. <i>Recompensas Intrínsecas</i>	7
3. SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	8
4. MOTIVAÇÃO	10
4.1. Teorias da Motivação.....	10
4.1.1. Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow.....	11
4.1.2. Teoria de Dois Fatores de Herzberg.....	12
5. SIGNIFICADO DO TRABALHO/ <i>MEANINGFUL WORK</i>	15
III – Estudo Empírico	17
1. Metodologia.....	17
1.1 Instrumentos de medida.....	17
1.1.1. <i>Satisfação com as Recompensas</i>	18
1.1.2 <i>Motivação</i>	18
1.1.3 <i>Satisfação do trabalho</i>	19
1.1.4 <i>Meaningful Work</i>	19
1.1.5 <i>Retenção</i>	19
1.2 <i>Amostra</i>	20
1.3 <i>Descrição das variáveis: Média, Desvio-Padrão</i>	20
1.4 <i>Fiabilidade de escalas</i>	22
2. <i>Análise dos Dados</i>	26
2.1 <i>Correlações entre escalas</i>	26
2.2 <i>Relação entre as escalas com a variável demográfica ‘género’</i>	32
IV. Conclusão	34
V. Referências bibliográficas	37
I. Anexos.....	48

Anexo 1 - Questionário.....	48
Anexo 2 – Análise descritiva – Escala de Recompensas.....	49
Anexo 3 – Análise descritiva – Escala de Motivação	49
Anexo 4 – Análise descritiva – Escala de Satisfação	50
Anexo 5 – Análise descritiva – Escala de <i>Meaningful work</i>	50
Anexo 6 – Análise descritiva – Escala de Retenção.....	50

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Teorias da Motivação	13
Tabela 2. Escalas	19
Tabela 3. Caracterização demográfica da amostra	20
Tabela 4. Análise Descritiva – Escala de Recompensas	21
Tabela 5. Análise Descritiva – Escala de Motivação, Satisfação, Retenção e <i>Meaningful work</i>	21
Tabela 6. Consistência interna, correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Escala de Recompensas.....	23
Tabela 7. Consistência interna, correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Escala da Motivação.....	24
Tabela 8. Consistência interna, correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Escala de Satisfação	25
Tabela 9. Consistência interna, correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Escala de <i>Meaningful Work</i>	26
Tabela 10. Consistência interna, correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Escala de Retenção.....	26
Tabela 11. Correlações entre as escalas.....	27
Tabela 12. Modelo de Regressão 1: Relação entre a Escala de Retenção e a Escala de Recompensas	28
Tabela 13. Modelo de Regressão 2: Relação entre a Escala de Recompensas, Motivação, Satisfação e <i>Meaningful Work</i> e a Escala de Retenção	30
Tabela 14. Estatística descritiva e Teste T: Relação entre escalas e respectivas dimensões com o Género.....	32

I. INTRODUÇÃO

Atualmente, existe um grande desafio para as organizações conseguirem alcançar resultados competitivos e destacarem-se dos seus concorrentes. A vantagem competitiva é determinada e impulsionada pelos recursos humanos. Neste sentido, é fulcral o reconhecimento de colaboradores, os recursos valiosos da organização, visto que são um fator-chave para o sucesso organizacional (Rego *et al.*, 2008; Singh, 2019).

O colaborador desempenha um papel determinante no que toca à sustentabilidade e ao desenvolvimento de uma organização. Ao apresentar as suas ideias, proporciona inovação o que possibilita a sobrevivência e rentabilidade da entidade. Quando o colaborador decide abandonar o seu local de trabalho, leva o conhecimento, a experiência e a cultura organizacional que poderão vir a ser aplicados no seu futuro posto de trabalho. Para além de que, na realidade, a elevada rotatividade não é um fator positivo para a imagem da empresa e poderá criar estereótipos inverídicos tanto a futuros candidatos como a clientes (Singh, 2019). Assim sendo, é essencial que a organização defina estratégias que considere necessárias, ajustadas tanto à organização como às expectativas dos colaboradores, com o intuito de atrair e reter as pessoas mais talentosas (Sharma & Prasad, 2018).

Uma das estratégias de retenção recorrentemente utilizada pelas organizações é as recompensas. Um sistema de recompensas tem como principal propósito recompensar os colaboradores de acordo com as metas estabelecidas e os objetivos atingidos, proporcionando-lhes, assim, satisfação no trabalho (Brutu, 2019). Quando um colaborador se sente satisfeito, tem um comportamento positivo na organização, gerando, automaticamente, um comprometimento na realização de funções no ambiente organizacional (Vroom, 1964). Assim sendo, ao apresentar uma maior disposição em desempenhar as suas funções de uma forma eficaz, com dedicação e rigor, demonstra-se motivado (Reeve, 2012; Chiavenato, 1999).

Neste sentido, verifica-se que a motivação está diretamente relacionada com a satisfação no trabalho, sendo que, quando ambos os fatores aumentam, os colaboradores tendem a aumentar o seu interesse pela organização. Este estado emocional positivo desencadeia, no colaborador, o desejo em permanecer na organização (Mallikarjuna,

2012). Desta forma, o trabalho tem significado para o colaborador. O *meaningful work*, em português, ‘trabalho com significado’, está relacionado com a importância que os colaboradores dão ao seu trabalho, tal como ao relacionamento com os pares, aos seus valores e à liderança, proporcionando uma maior satisfação, motivação e desempenho (Grant, 2008; Hackman & Oldham, 1976; Rosso *et al.*, 2010).

É uma vantagem para a organização reter os seus colaboradores mais talentosos que demonstram um desempenho superior e possuem as competências estratégicas cruciais para o desenvolvimento da organização. Deste modo, devem ser desenvolvidos meios para que estes pretendam manter-se na organização (Berger *et al.*, 2004). A saída de colaboradores é vista como uma perda. Além dos custos naturalmente associados, a dinâmica do trabalho sofre alterações e a organização perde pessoas que considera o modelo ideal para atrair e reter (Bryant & Allen, 2013).

De forma a contribuir para a literatura existente, este trabalho tem como objetivo avaliar em que medida as recompensas, intrínsecas e extrínsecas, a motivação, a satisfação no trabalho e o *meaningful work* impactam na retenção dos colaboradores, e ainda, relacionar as cinco variáveis com a variável demográfica ‘género’, com o intuito de compreender se existem diferenças nas respostas, entre o género feminino e o género masculino.

O presente trabalho está organizado em 5 capítulos. O primeiro capítulo é dedicado à revisão de literatura sobre o tema, abordando o conceito e a distinção entre recompensas, a motivação, a satisfação no trabalho, o *meaningful work* e a retenção. O segundo capítulo está focado no estudo empírico, onde é descrita a metodologia utilizada, uma investigação empírica de natureza quantitativa, um método que “preocupa-se com a medição objetiva e quantificação dos resultados” (Godoy, 1995:58) e onde se analisam os dados recolhidos. Por último, o terceiro capítulo apresenta as principais conclusões, as limitações do estudo e recomendações para investigações futuras.

II. REVISÃO DE LITERATURA

1. RETENÇÃO

Em virtude de estarmos perante um mercado dinâmico e pelo aumento de concorrência (Sharma & Prasad, 2018), tornou-se exigente reunir todos os critérios para que a organização seja reconhecida como um local de preferência para trabalhar (Gregorka, 2020). Assim sendo, a retenção de colaboradores tornou-se um problema que dificulta significativamente o desenvolvimento de negócios (Alhmoud & Rjoub, 2019).

As práticas de retenção de talentos referem-se à gestão de talentos e à identificação de estratégias, com o objetivo de obter o desempenho máximo numa organização (McDonnell *et al.*, 2017). Cada vez se torna mais desafiante identificar (Cunha & Martins, 2015), atrair, desenvolver e reter os melhores colaboradores (Styvén *et al.*, 2022), que contribuam para a vantagem competitiva das organizações (Cunha & Martins, 2015), sendo exigido um conjunto de critérios únicos que promovem a retenção (Gregorka, 2020).

Ao existir uma procura e disputa pelos melhores talentos, as organizações têm o foco de garantir que os seus colaboradores se sintam realizados e valorizados no seu local de trabalho para que não tenham qualquer intenção de sair da organização onde estão inseridos (Hadi & Ahmed, 2018). Ou seja, existe uma valorização da presença e do poder do colaborador e este é reconhecido como a principal fonte estratégica da organização (Matongolo *et al.*, 2018), sendo fundamental compreender quais as ambições e as necessidades de cada um, de forma que os seus objetivos pessoais estejam alinhados com os objetivos organizacionais (Sharma & Prasad, 2018).

Posto isto, torna-se cada vez mais evidente a elevada concorrência entre candidatos, no sentido em que se destacam não só pela sua formação inicial, mas principalmente pelo seu desenvolvimento de carreira. Atualmente, os colaboradores procuram desafios que potenciem a sua responsabilidade e oportunidades de crescimento que possibilitem o seu desenvolvimento, permitindo a sua evolução (Ahmad & Daud, 2016).

George (2015) refere que existem fatores relevantes para a retenção, nomeadamente: o salário, a formação, o ambiente organizacional e a progressão de carreira têm uma importância significativa na motivação do colaborador. Diversos autores enfatizam que existem fatores intrínsecos como sentimento de pertença, o estilo

de liderança, a satisfação no trabalho, a motivação, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a existência de uma boa relação com a equipa, a oportunidade de crescimento, o comprometimento e o reconhecimento são estratégias cruciais que potenciam a permanência. Neste sentido, quanto maior for a satisfação do colaborador em relação a esses fatores, menor será a sua intenção de sair (Hadi & Ahmed, 2018; Koh e Goh, 1995; Cunha & Martins, 2015).

No entendimento de Al-Serhan (2019) há um impacto significativo da atração de talentos, do desenvolvimento de carreira, da motivação e da gestão de desempenho na retenção de funcionários, no entanto, não considera o *engagement* dos colaboradores um fator impactante. O *engagement* corresponde a um estado mental positivo e satisfatório relacionado com o trabalho, caracterizado pela existência da dedicação por parte do colaborador (Oliveira & Ribeiro, 2019; Porto-Martins *et al.*, 2013). Em suma, o colaborador ao sentir-se envolvido com a organização, defende os seus valores, transmite motivação à sua equipa, demonstra vontade em permanecer e em atingir os objetivos definidos (Oehler e Christopher, 2018).

2. SISTEMA DE RECOMPENSAS ORGANIZACIONAIS

2.1. Conceito

Os sistemas de recompensas são estrategicamente projetados quando as recompensas estão vinculadas a atributos e a resultados do trabalho que apoiam a direção estratégica da organização e que promovem o alcance de objetivos estratégicos (Özutku, 2012). Este tipo de sistema pode ser definido como um:

Conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a Estratégia da Empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade.

In: Camara (2016), p. 87.

Numa perspetiva organizacional, o sistema de recompensas tem como principal objetivo atrair, motivar e satisfazer os colaboradores (Roscoe *et al.*, 2019), captar a sua

atenção através de recompensas pelo bom desempenho individual potenciando o seu compromisso, com o intuito de, assim, os reter na organização (Bradley, 2017). Este sistema permite, portanto, melhorar o ambiente psicossocial de trabalho e o bem-estar dos colaboradores, definir os padrões de comportamento e enriquecer a cultura organizacional (Bhatnagar & Srivastava, 2012; Shields *et al.*, 2012; Gilbreath & Benson, 2007). De realçar que a presença de recompensas contribui para diversos resultados positivos, tanto individuais como organizacionais (Manganelli *et al.*, 2018).

Assim sendo, existem dois tipos de recompensas: 1) as recompensas intrínsecas e 2) as recompensas extrínsecas, em que ambas têm o intuito de motivar os colaboradores (Camara, 2016; Herzberg, 1987). Estes conceitos distinguem-se pelo facto de as recompensas intrínsecas corresponderem a características que são inerentes do trabalho como as que estão associadas à tarefa em si (Jessen, 2010). Por outro lado, as recompensas extrínsecas são resultantes de fatores externos ao trabalho, ou seja, resultam da consequência da execução de uma tarefa (Sousa *et al.*, 2006). Destaca-se a importância de encontrar um equilíbrio perfeito entre ambos, de forma a proporcionar um ambiente de trabalho eficiente e um aumento da produtividade (Bradley, 2017). Assim sendo, Brutu, (2019) defende que as principais componentes do sistema de recompensas mais valorizadas são o salário, as horas extraordinárias devidamente pagas, as férias anuais, as licenças remuneradas gratuitas e as licenças não remuneradas.

A distribuição das recompensas pode ser realizada consoante três elementos do ambiente de trabalho nomeadamente: 1) a sua função, 2) os relacionamentos e a liderança interpessoal e, por último, a 3) remuneração. É crucial que a repartição seja realizada de acordo com as diferentes necessidades de cada colaborador, tais como a autonomia, a competência e o relacionamento com os outros (Manganelli *et al.*, 2018). Neste sentido, a individualidade de cada colaborador deve ser valorizada, tendo um valor determinante na retenção, uma vez que não há garantia de que recompensas idênticas terão o mesmo resultado em qualquer colaborador (Alhmoud & Rjoub, 2019).

Através da literatura, conclui-se que é fulcral que as diferentes expectativas, necessidades e objetivos de cada um sejam reconhecidos, sendo que a motivação de um indivíduo para permanecer numa organização é fortemente determinada pelas recompensas que lhe são concedidas, ou seja, é um instrumento vital para a retenção de

talento, garantindo uma relação de trabalho perdurável (Alhmoud & Rjoub, 2019; Machado *et al.*, 2019).

Autores afirmam que as recompensas, sejam intrínsecas ou extrínsecas, são cruciais para fomentar a motivação e satisfação no trabalho do colaborador numa organização e, conseqüentemente, diminui a intenção de saída dos colaboradores (Shah *et al.*, 2018; Bustamam *et al.*, 2014). Em contrapartida, segundo Haider *et al.* (2015), não existe uma relação relativamente à natureza e aos tipos de recompensas com a satisfação e a motivação dos trabalhadores.

De acordo com o mencionado, julga-se pertinente formular a seguinte hipótese:

H1: O Sistema de Recompensas tem um coeficiente de correlação significativo em relação à Retenção dos colaboradores.

2.1.1. Recompensas Extrínsecas

As recompensas extrínsecas são de natureza material, consistindo no salário, nos benefícios adicionais (sejam eles sociais e/ou específicos), nos incentivos e nos símbolos de estatuto (Camara, 2016). Sendo externas ao trabalho em si, para além de incluírem elementos como a remuneração e benefícios adicionais, abrangem a segurança no emprego, promoções e clima social. Outros exemplos incluem salários competitivos, aumentos salariais, bónus por mérito e formas indiretas de pagamento, como folgas compensatórias (Mottaz 1985:366; Mahaney & Lederer 2006:43). Alguns autores destacam ainda o reconhecimento e o prestígio (Mabaso, 2016; San *et al.*, 2012).

Este tipo de recompensas tem o intuito de incentivar a motivação dos funcionários, aumentar a satisfação no trabalho e a retenção na organização (Hassan & Govindhasamy, 2020). Assim sendo, a ausência de recompensas extrínsecas tem um impacto negativo na satisfação do trabalho (Davis *et al.*, 1992). As recompensas extrínsecas são recebidas como as recompensas mais eficazes pelos colaboradores (Egbunike & Nnadozie, 2015). Diversos autores defendem que as recompensas extrínsecas têm um impacto significativo superior na retenção de talentos, ou seja, quanto melhor forem os pacotes salariais, os incentivos e as promoções oferecidas, maior será a probabilidade de estes permanecerem na organização (Alferaih

et al., 2018; Morrell & Abston, 2018). Não obstante, as recompensas intrínsecas e extrínsecas são fatores significativos da satisfação no trabalho, no entanto, são as recompensas extrínsecas que justificam a intenção de permanecer na organização (Morgan *et al.*, 2013).

Do acima exposto, decorre a seguinte hipótese de investigação:

H2: As Recompensas Extrínsecas têm um impacto positivo na Retenção dos colaboradores.

2.1.2. *Recompensas Intrínsecas*

As recompensas intrínsecas são intangíveis e estão diretamente relacionadas com o trabalho efetivo, o reconhecimento, a autonomia, a responsabilidade, o crescimento pessoal associado à valorização profissional, a oportunidade de progressão na carreira dos colaboradores, o bom clima organizacional e o estilo de gestão (Camara, 2016; Camara, 2011).

Este tipo de recompensas relaciona-se com tarefas cativantes, desafiadoras, que tenham inerente o sentido de responsabilidade e de criatividade. Além disso, está associado com as oportunidades que permitem aos colaboradores aplicarem o seu conhecimento, as suas capacidades e receberem *feedback* suficiente sobre o resultado do seu trabalho e esforço (Mottaz, 1985). Os autores destacam ainda que a valorização da orientação no local de trabalho, o *meaningful work* e a cooperação entre colegas de trabalho e superiores são fatores intrínsecos que estimulam a motivação e a satisfação do trabalhador e consequentemente na retenção (Hassan & Govindhasamy, 2020).

Deste modo, as recompensas intrínsecas e o reconhecimento têm um impacto positivo e significativo na motivação dos funcionários (Cheema *et al.*, 2013). Assim, diversos autores afirmam que o seu principal objetivo é potenciar sentimentos de pertença, valorização pelo trabalho realizado e evolução, reconhecendo que são uma peça fundamental para a evolução da organização (Herzberg, 1987; Musiega, 2016; Mahaney & Lederer 2006).

Dentro deste tipo de recompensas, enfatiza-se a importância de elogios dos superiores e colegas de trabalho que têm um impacto positivo na satisfação do trabalho no colaborador, sendo uma fonte de motivação que fortalece a sua autoestima (Bassett-Jones & Lloyd, 2005; Baker *et al.*, 1988). Kassa (2015) destaca a relevância, no sentido

positivo, do reconhecimento do colaborador na retenção, isto é, a sua ausência poderá resultar na intenção de sair.

Do acima exposto, decorre a seguinte hipótese de investigação:

H3: As Recompensas Intrínsecas têm um impacto positivo na Retenção dos colaboradores.

H4: As Recompensas Extrínsecas têm um impacto positivo superior que as Recompensas Intrínsecas na Retenção dos colaboradores.

3. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Os recursos humanos são o recurso mais importante e valioso de uma organização; porém, devido à evolução da tecnologia e da concorrência no mercado, tornou-se mais difícil atrair e reter os seus melhores colaboradores. Deste modo, é fundamental que as organizações definam estratégias para que o capital humano se sinta motivado e satisfeito no seu local de trabalho, contribuindo para a sua realização e para o sucesso da organização (Savari *et al.*, 2013; Milana, 2018).

A satisfação no trabalho, pode ser caracterizada como um sentimento positivo que advém da realização do trabalho, da sua avaliação, da autoavaliação acerca da sua função ou de experiências associadas ao mesmo (Spector, 1997). Este é o conceito mais comum de bem-estar relacionado ao trabalho (George & Jones, 1996), sendo um fator importante para alcançar o sentimento de realização pessoal (Kaliski, 2007; Avram *et al.*, 2015). De facto, esta variável está diretamente relacionada com a satisfação das recompensas sejam elas intrínsecas ou extrínsecas. Assim sendo, ambas têm um impacto positivo na satisfação no trabalho, no entanto, a satisfação com as recompensas extrínsecas tem um maior impacto perante o contentamento do colaborador (Mosquera *et al.*, 2020). Por sua vez, a satisfação no trabalho resulta na retenção, visto que os colaboradores assumem um compromisso mais profundo com o seu local de trabalho, sendo um fator determinante para permanecer na organização, superando recompensas, tais como o salário e os benefícios (Mallikarjuna, 2012).

Este conceito pode ser sentido de inúmeras formas, nomeadamente através do próprio trabalho, da relação com os colegas e o seu superior ou, ainda, pela sua

remuneração (Milana, 2018). O que influencia a satisfação no trabalho está relacionado com a cultura organizacional, com o comprometimento dos colaboradores, o seu *empowerment* e a autonomia nas equipas (Mallikarjuna, 2012). Neste sentido, a variável considerada mais relevante e valorizada pelos colaboradores é a oportunidade de crescimento dentro da organização, seguida da natureza do trabalho, do *meaningful work* e, por último, o reconhecimento (Al-Hanhanah & Al-Harethi, 2019).

Abendroth & Dulk (2011) analisaram o apoio emocional no local de trabalho e na vida privada e verificaram que ambos influenciam positivamente a satisfação do colaborador, tanto no local de trabalho como na vida pessoal. Um colaborador, quando se sente satisfeito numa organização, é um colaborador feliz. Se um colaborador se sentir feliz, certamente que será um colaborador bem-sucedido (Aziri, 2011).

Ainda assim, podem surgir situações de insatisfação, pelo facto de existirem colaboradores com a perceção de que trabalham mais do que os restantes e que não são devidamente recompensados. Por essa razão, o colaborador encara de forma negativa as suas funções, colegas e local de trabalho (Akinbobola, 2011; Milana, 2018). Deste modo, é notável o seu descontentamento pelas reações e respostas que adota no ambiente laboral. A ausência de satisfação no trabalho resulta na falta de motivação, *stress*, absentismo e numa elevada rotatividade do colaborador entre organizações (Mallikarjuna, 2012).

Para além disso, a satisfação do colaborador é influenciada pelas recompensas oferecidas, isto significa que, as organizações que se preocupam com o nível de satisfação têm maior possibilidade de atingir elevados níveis de retenção (Kurdi *et al.*, 2020; Sinniah & Kamil, 2017). Um estudo realizado por Sabbagha *et al.* (2018) conclui que um colaborador, ao sentir-se insatisfeito, irá procurar uma melhor oportunidade noutra organização que lhe proporcione um elevado nível de satisfação no trabalho. Esta variável tem uma relação positiva com a intenção de permanecer na organização.

De acordo com o mencionado, julga-se pertinente formular a seguinte hipótese:

H5: Existe uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e a Retenção dos colaboradores.

4. MOTIVAÇÃO

A motivação dos colaboradores é fulcral num ambiente organizacional e é considerada uma variável estratégica que impacta na competitividade da organização. Tem a capacidade de afetar o desempenho no exercício de funções e, conseqüentemente, determinar a satisfação do colaborador, o comprometimento que este sente para com a organização e o seu sucesso seja pessoal ou organizacional (Kehr *et al.*, 2018). Por esta razão, é crucial que o departamento de Recursos Humanos de cada organização crie estratégias que visem melhorar e sustentar a capacidade e a motivação ao longo da carreira profissional do seu capital humano, abrangendo todos os colaboradores, independente dos anos de experiência ou da sua idade (Pak *et al.*, 2019). Segundo Shah & Asad (2018), a motivação é um fator fulcral que impacta diretamente na retenção do talento. Nesta perspectiva, Ashton (2018) defende que a motivação afeta diretamente na satisfação do colaborador. Ou seja, se existir um elevado nível de motivação, conseqüentemente existirá um elevado nível de satisfação no ambiente laboral, o que proporcionará uma elevada taxa de retenção na organização. Assim sendo, a motivação é o agente principal que resulta na retenção.

Para conseguir atingir o sucesso, seja da organização como da carreira profissional dos colaboradores, está diretamente dependente do nível da motivação (Cheema *et al.*, 2013). Shah & Asad (2018) referem que, quando os colaboradores se sentem motivados e satisfeitos, têm um pensamento positivo, demonstram lealdade e comprometimento sobre a organização e não têm intenções de sair, concluindo que a motivação tem um impacto positivo na retenção dos colaboradores. Já Kariuki (2020) demonstra uma relação fraca, mas significativa, entre a motivação e a retenção. Acrescenta que não existe uma relação entre a remuneração, contrato psicológico e supervisão e a retenção, concluindo que, se estes fatores forem melhorados, há uma maior possibilidade de reter os colaboradores por um longo período de tempo.

4.1. Teorias da Motivação

Ao longo do tempo surgiram diversas teorias que abordam a motivação humana de diversos autores, tais como Maslow, McGregor, McClelland, Adams, Vroom, Katz e Kahn, Porter e Lawler, Herzberg, Locke e Alderfer. Estas teorias podem ser identificadas

como 1) Teorias de Processo, relacionadas a fatores extrínsecos; 2) Teorias de Conteúdo, associadas a fatores intrínsecos, isto é, às necessidades motivadoras do indivíduo; 3) Teoria de Resultado, compreender a razão da motivação do indivíduo (Cunha *et al.*, 2016; Pérez-Ramos, 1990, p. 128).

4.1.1. Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow

A Teoria de Necessidades de *Maslow* demonstra a necessidade de identificar o nível de satisfação dos colaboradores numa organização, para que seja possível alcançar a sua motivação. O principal objetivo consiste em identificar quais são os fatores internos que estimulam o comportamento de cada pessoa (Cunha *et al.*, 2016).

Esta teoria é composta por uma hierarquia de cinco categorias de necessidades básicas do ser humano, divididas entre dois níveis: i) as necessidades de nível baixo, nomeadamente fisiológicas e de segurança que são satisfeitas a partir de fatores extrínsecos, (e.g. remuneração); ii) as necessidades de nível alto, nomeadamente sociais, estima e autorrealização, que só poderão ser satisfeitas internamente (Pina e Cunha *et al.*, 2016; Robbins, 2006). Para atingir as necessidades do patamar mais elevado, é imprescindível que as necessidades de patamares inferiores estejam satisfeitas (Chiavenato, 2004).

Para Robbins (2002), podemos descrever estas necessidades da seguinte forma: as necessidades fisiológicas são as necessidades inatas, tais como a fome, a sede, o abrigo e outras necessidades básicas que garantem a sobrevivência. Numa perspetiva organizacional, este nível de necessidade reflete-se na garantia de um salário que proporcione o sustento para a realização do trabalho (Carvalho *et al.*, 2014). As necessidades de segurança abrangem a proteção do indivíduo contra ofensas que provoquem danos físicos e psicológicos. Ao nível organizacional, manifesta-se com a ausência de qualquer tipo de discriminação (Carvalho *et al.*, 2014). As necessidades sociais englobam a amizade, o afeto e o sentimento de pertença. As necessidades de estima incorporam dois tipos de fatores: i) os fatores internos, como o desejo de realização, o respeito, a adaptação, a independência, a confiança e ii) os fatores externos, como o estatuto, a atenção, o reconhecimento e o prestígio. Por último, no topo da pirâmide, encontram-se as necessidades de autorrealização, que são o auge que o

indivíduo poderá atingir, através do seu crescimento, autonomia, autocontrolo e autodesenvolvimento.

Esta teoria explica que, para conseguirmos motivar alguém, é necessário ter em conta o nível hierárquico em que a pessoa se encontra e que esta tenha a capacidade de focar a sua satisfação num nível superior (Pina e Cunha *et al.*, 2016; Robbins, 2006).

4.1.2. Teoria de Dois Fatores de Herzberg

A Teoria de Herzberg determina a existência de dois fatores: i) os fatores higiénicos e ii) os fatores motivacionais, são considerados fulcrais para o comportamento dos indivíduos no trabalho (Herzberg *et al.*, 1959). O principal foco é a relação entre motivação e satisfação, onde o principal objetivo é a identificação de fatores que provocam satisfação e insatisfação no ambiente organizacional (Herzberg, 1966). Os fatores higiénicos são fatores extrínsecos que, não estando presentes no indivíduo, geram insatisfação; no entanto, por si só não são suficientes para gerar motivação nos indivíduos. Em contrapartida, os fatores motivacionais ou fatores intrínsecos provocam a satisfação (Herzberg *et al.*, 1959).

Os principais fatores higiénicos são o salário, os benefícios sociais, a liderança exercida na organização, as condições do ambiente de trabalho, o clima e a cultura organizacional, ou seja, estão focados na forma como o indivíduo se sente em relação à organização (Chiavenato, 2004; Carlotto & Braun, 2014). No que toca aos fatores motivacionais, estes estão focados na forma como o indivíduo se sente em relação ao seu trabalho e refletem-se através de sentimentos de satisfação pessoal, de crescimento individual, de reconhecimento profissional e de autorrealização (Chiavenato, 2004).

Surge a necessidade de abordar as restantes Teorias da Motivação, através de um quadro síntese, designado por ‘Tabela 1. Teorias da Motivação’.

Tabela 1. Teorias da Motivação

A Teoria do Fator X e do Fator Y de McGregor (1960) Teoria do Conteúdo	São definidas duas teorias: X e Y. A Teoria X defende que o ser humano demonstra uma falta de vontade intrínseca em relação ao trabalho; a Y considera que o ser humano é proativo e está focado no trabalho (Chiavenato, 1999).
A Teoria das Necessidades adquiridas de McClelland (1961) Teoria do Conteúdo	Baseia-se em três fatores: Realização, Afiliação e Poder. Todo o ser humano possui estas necessidades, no entanto existe sempre uma que se destaca das restantes, dependendo da motivação de cada um, visto que todos temos características diferentes (Pérez-Ramos, 1990, p. 130; Rocha, 1997).
A Teoria da Equidade de Adams (1963) Teoria do Processo	Baseia-se no comportamento humano e está focado na motivação e no desempenho, através da perceção do indivíduo com a sua relação laboral em termos de equidade. Ou seja, existe equidade quando os rácios são iguais em ambos os indivíduos, por outro lado, a iniquidade acontece quando o indivíduo se apercebe que o seu rácio é diferente em relação ao outro indivíduo (Adams, 1963).
A Teoria da Expetativa de Vroom (1964) Teoria do Processo	Reflete a importância da motivação do indivíduo em prol das recompensas face ao trabalho produzido. A teoria consiste em três ideias: 1) Expectativa, quanto maior o esforço, melhor será o resultado; 2) Valência, para existir esforço, a recompensa tem de ser relevante; 3) Instrumentalização, é a consciência que um determinado desempenho conduzirá a uma determinada recompensa. (Van Eerde & Thierry, 1996, p. 576; Cunha <i>et al.</i> , 2016).

Continuação da Tabela 1. Teorias da Motivação na página seguinte.

Continuação da Tabela 1. Teorias da Motivação da página anterior:

Tabela 1. Teorias da Motivação

<p>A Teoria Bifatorial de Herzberg (1966)</p> <p>Teoria do Conteúdo</p>	<p>Existem dois tipos de necessidades com resultados distintos: 1) Fatores motivadores, são intrínsecos ao trabalho em que o principal foco é atingir a satisfação a longo prazo; 2) Fatores higiénicos, são extrínsecos ao trabalho que se traduzem em experiências satisfatórias (Herzberg, 1966).</p>
<p>A Teoria das Forças de Porter e Lawler (1968)</p> <p>Teoria do Processo</p>	<p>Existem quatro variáveis necessárias à motivação: esforço, desempenho, recompensação e satisfação (Bolino & Turnley, 2008, p. 56).</p>
<p>A Teoria do Estabelecimento de Metas de Locke e Latham (1968)</p> <p>Teoria do Processo</p>	<p>Esta teoria defende que a motivação é impulsionada pela força em atingir objetivos. O foco é a identificação de objetivos mais relevantes nos fatores: atenção, esforço e a persistência dos indivíduos (Pérez-Ramos, 1990, p. 135).</p>
<p>O modelo ERG de Alderfer (1972)</p> <p>Teoria do Conteúdo</p>	<p>O crescimento, a existência e o relacionamento são necessidades fulcrais para atingir a motivação. O indivíduo primeiramente atinge o patamar da existência, posteriormente o patamar de relação e por último o de crescimento. Se existir regressão entre os patamares, conseqüentemente irá haver regressão da frustração (Wyse, 2018, p. 138).</p>

De acordo com o mencionado, julga-se pertinente formular a seguinte hipótese:

H6: A Motivação tem um coeficiente de correlação significativo em relação à Retenção.

H7: A Motivação tem um impacto superior na relação positiva com a Retenção dos colaboradores do que a Satisfação.

5. SIGNIFICADO DO TRABALHO/ *MEANINGFUL WORK*

Arnold *et al.* (2007) defendem que o *meaningful work* pode ser entendido como a forma de encontrar um propósito que supere qualquer resultado extrínseco associado ao trabalho. É uma experiência laboral subjetivamente significativa, que consiste em vivenciar o trabalho numa perspetiva positiva (Steger *et al.*, 2012).

O *meaningful work* pode ser caracterizado como forma de encontrar um sentido no trabalho, que ultrapasse a componente financeira inerente ao cargo, proporcionando bem-estar ao colaborador (Arnold *et al.*, 2007), como uma maior atração e retenção de colaboradores (Kramer & Kramer, 2020), bem como resultados positivos para a organização (Rosso *et al.*, 2010). Desta forma, surge a possibilidade de obter resultados positivos através da satisfação do trabalho, do *engagement*, do desempenho e da motivação (Rosso *et al.*, 2010).

De realçar que todos os que estão inseridos numa organização, nomeadamente colaboradores, gestores de topo, líderes e gestores de recursos humanos, estão interessados em assegurar o bom funcionamento e clima organizacional (Manganelli *et al.*, 2018), sendo que, quando se sentem valorizados, tornam-se mais dedicados e ligados ao seu local de trabalho (Nisar *et al.*, 2016). Ou seja, quando os colaboradores se sentem motivados e satisfeitos, desempenham um trabalho com significado e eficiente (Laschke *et al.*, 2020).

É notório que, se existir alguma mudança no cargo, na posição hierárquica ou nas funções, poderão ser alteradas as perceções dos indivíduos em relação às três dimensões do *meaningful work*, tais como: significado positivo do trabalho, criação de significado através do trabalho e as boas motivações associadas ao trabalho (Steger *et al.*, 2012).

Os autores Hackman & Oldham (1976) desenvolveram um modelo de características do trabalho em que os colaboradores sentem vontade de explorar o trabalho significativo quando têm autonomia nas suas funções, *feedback*, quando estão a par da identidade, da variedade e do significado de tarefas. A identidade da tarefa permite que as pessoas executem um trabalho do início ao fim; o significado da tarefa corresponde ao facto do trabalho ter impacto na organização e/ou nas partes interessadas; a autonomia refere-se à liberdade na tomada de decisão em relação às tarefas a realizar; e, por último,

o *feedback* é referente ao reconhecimento do colaborador por realizar um bom trabalho (Mallikarjuna, 2012).

Atualmente, este é um fator que os colaboradores valorizam: encontrar um trabalho que tenha sentido para as suas vidas (Steger *et al.*, 2012). Quando o trabalho tem significado, permite ao capital humano adquirir mais conhecimento, exercer novas funções, sendo uma fonte de novas experiências. Neste sentido, potencia o alcance da realização individual e torna a atividade mais atrativa e cativante, ao invés de ser uma rotina monótona e entediante (Arnold *et al.*, 2007), proporcionando a satisfação profissional e um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional. Assim sendo, os colaboradores procuram políticas de incentivo e benefícios que lhes permitam sentir satisfeitos (Rodríguez-Sánchez *et al.*, 2020).

O *meaningful work* tem-se tornado numa pedra angular fulcral num ambiente organizacional inovador e dinâmico (Tan *et al.*, 2019), com o poder de apresentar resultados ímpares na beatitude dos colaboradores e na retenção de talentos (Steger, 2017; Fouché *et al.*, 2017). Para além disso, tem a capacidade de sustentar a motivação dos colaboradores que, conseqüentemente, poderá influenciar a sua satisfação no trabalho e o seu bem-estar, tornando a organização mais saudável e apelativa (Fouché *et al.*, 2017). Através da motivação, o trabalho tem significado e, por isso, os recursos humanos sentem-se mais satisfeitos, comprometidos, engajados e motivados (Sánchez-Cardona *et al.*, 2020), apresentam um maior desempenho e existe uma maior probabilidade de permanecerem na organização (Allan, Duffy, & Collisson, 2018; Steger *et al.*, 2012; Sánchez-Cardona *et al.*, 2020). Assim sendo, os autores defendem que existe um conjunto de variáveis que se interligam e proporcionam um significado ao trabalho, nomeadamente a motivação e a satisfação. No entanto, é de destacar que o trabalho significativo pode ser considerado como um recurso poderoso que potencia a retenção dos colaboradores (Tan *et al.*, 2019).

De acordo com o mencionado, julga-se pertinente formular a seguinte hipótese:

H8: O *Meaningful Work* tem um coeficiente de correlação significativo na Satisfação e Retenção dos colaboradores.

H9: O *Meaningful Work* tem impacto superior na relação com a Retenção do que a Motivação.

H10: O *Meaningful Work* tem impacto superior na relação com a Retenção do que a Satisfação.

Assim sendo, torna-se pertinente apresentar o seguinte quadro, resumindo todas as hipóteses apresentadas nesta dissertação:

H1: O Sistema de Recompensas tem um coeficiente de correlação significativo em relação à Retenção dos colaboradores.
H2: As Recompensas Extrínsecas têm um impacto positivo na Retenção dos colaboradores.
H3: As Recompensas Intrínsecas têm um impacto positivo na Retenção dos colaboradores.
H4: As Recompensas Extrínsecas têm um impacto positivo superior que as Recompensas Intrínsecas na Retenção dos colaboradores.
H5: Existe uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e a Retenção dos colaboradores.
H6: A Motivação tem um coeficiente de correlação significativo em relação à Retenção.
H7: A Motivação tem um impacto superior na relação positiva com a Retenção dos colaboradores do que a Satisfação.
H8: O <i>Meaningful Work</i> tem um coeficiente de correlação significativo na Satisfação e Retenção dos colaboradores.
H9: O <i>Meaningful Work</i> tem impacto superior na relação com a Retenção do que a Motivação.
H10: O <i>Meaningful Work</i> tem impacto superior na relação com a Retenção do que a Satisfação.

III – ESTUDO EMPÍRICO

1. METODOLOGIA

No que concerne à técnica de recolha de dados prevista, foi realizada através de um inquérito por questionário online, de forma anónima, usando a ferramenta *Google Forms*, sendo este de administração direta, uma vez que o inquirido é o responsável pelo seu autopreenchimento (Quivy & Campenhoudt, 2018). Considerou-se este formato o que melhor se adequa, de forma a dar resposta às questões que guiam esta investigação e, posteriormente, será realizada uma recolha de dados primários. O questionário esteve aberto a respostas durante quatro semanas e no final obteve-se um total 115 respostas válidas. Para a realização da análise apresentada foi utilizado o *IBM SPSS* software versão 27.

1.1 Instrumentos de medida

O questionário realizado para este estudo está dividido em duas partes: (i) um grupo de questões sobre características demográficas, no que diz respeito ao género,

idade, habilitações literárias e antiguidade na empresa para que seja possível caracterizar a amostra; (ii) constituído por um grupo de questões onde são testadas cinco escalas em que se pretende avaliar o impacto das recompensas (intrínsecas e extrínsecas), da motivação, da satisfação e do *meaningful work* na retenção dos colaboradores, apresentadas a seguir.

1.1.1. Satisfação com as Recompensas

De forma a testar a satisfação com as Recompensas dos inquiridos, sejam intrínsecas ou extrínsecas, foi utilizada a escala de Musiega & Mwandihhi (2016). A escala é composta por um total de vinte itens, sendo que: (i) dez itens têm o propósito de medir a satisfação com as recompensas intrínsecas (*e.g.*, “Sinto que o meu trabalho é reconhecido pela minha equipa e pela organização.”); (ii) os restantes dez itens têm a finalidade de medir a satisfação com as recompensas extrínsecas (*e.g.*, “Sinto-me satisfeito com o meu pacote salarial e considero que está equiparado ao meu nível de desempenho.”). Cada item está classificado com a escala de *Likert* de cinco pontos, em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente”, (2) “Discordo”, (3) “Não concordo nem discordo”, (4) “Concordo” e (5) a “Concordo Totalmente”.

1.1.2 Motivação

A Motivação foi medida através da escala multidimensional adaptada por Neves e Coimbra (2018), constituída por 5 dimensões: desmotivação; motivação extrínseca; motivação interiorizada; motivação identificada e motivação intrínseca. A desmotivação consiste na ausência de motivação para realizar uma função, a motivação extrínseca remete para a realização de uma ação em prol da atribuição de fatores externos, a motivação interiorizada está associada ao comportamento humano relacionada com o seu ego, a motivação identificada remete para a realização de uma atividade que tenha significado e a motivação intrínseca remete para a realização de uma atividade que é determinada por fatores gerados internamente. A escala é composta por dezanove itens (*e.g.*, Trabalho deste modo, porque arriscaria perder o meu emprego se não me esforçasse o suficiente.), em que cada item está classificado em cinco pontos, com a escala de *Likert*, em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (5) a “Concordo Totalmente”.

1.1.3 Satisfação do trabalho

Para medir a Satisfação do trabalho foi utilizada a escala “*Job Diagnostic Survey*” de Hackman e Oldham (1980), posteriormente adaptada por Nascimento (2010), composta por 5 itens (*e.g.*, No geral, estou satisfeito com as tarefas que realizo no meu trabalho). Esta escala é avaliada em cinco pontos, com a escala de *Likert*, em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (5) a “Concordo Totalmente”.

1.1.4 Meaningful Work

O *Meaningful Work* foi medido através da escala “*Work as Meaning Inventory* (WAMI)”, desenvolvida por Steger *et al.*, (2012). Esta escala é composta por 10 itens, (*e.g.* Sei que o meu trabalho contribui de uma forma positiva para a organização) e é avaliada através da escala de *Likert*, em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (5) a “Concordo Totalmente”.

1.1.5 Retenção

Para medir a Retenção foi utilizada a escala de Intenção de Saída de Khatri *et al.*, (2001), formada por 3 itens (*e.g.* Pretendo permanecer nesta organização por um longo período de tempo.) e avaliada através da escala de *Likert*, em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (5) a “Concordo Totalmente”. Esta escala foi escolhida pela sua facilidade de apuração, assim sendo, como o pretendido é estudar a retenção, os itens que indicam a Intenção de Sair (2 e 3) foram reformulados de forma inversa (R2 e R3) e, desta forma, passam a medir a Retenção.

Assim sendo, torna-se pertinente apresentar a seguinte tabela com as escalas, fontes e itens que formarão o questionário, designada por ‘Tabela 2. Escalas’.

Tabela 2. Escalas

Escala	Fonte	Itens
Satisfação com as Recompensas	Musiega & Mwandih, (2016)	20
Motivação	Neves e Coimbra, (2018)	19
Satisfação no Trabalho	Nascimento, (2010)	5
<i>Meaningful Work</i>	Steger <i>et al.</i> , (2012)	10
‘Retenção’	Khatri <i>et al.</i> , (2001)	3

Fonte: Elaboração própria

1.2 Amostra

A amostra é constituída por 115 elementos, em que 83 inquiridos são do género feminino, correspondente a 72,2% e os restantes 32 são do género masculino, equivalente a 27,8%. No que toca às características demográficas, em relação à idade, verifica-se que 27,0% têm 20 a 23 anos, 27,0% têm 24 a 25 anos, 24,3% têm 26 a 30 anos e 21,7% têm mais de 30 anos, o que revela que a amostra é maioritariamente juvenil. Relativamente à escolaridade, 20,0% dos inquiridos têm o Ensino Secundário, 49,6% têm Licenciatura e 30,4% têm Mestrado ou Doutoramento, caracterizando esta amostra com uma elevada escolaridade. No que diz respeito à antiguidade na empresa, 46,1% estão há apenas 1 ano na organização, 22,6% estão há 2 anos, 16,5% estão entre 3 e os 5 anos e 14,8% permanecem há mais de 5 anos, todos estes valores estão representados na ‘Tabela 3. Caracterização demográfica da amostra’.

Tabela 3. Caracterização demográfica da amostra

		N	%	M	DP	Min	Max
Género	Feminino	83	72,2				
	Masculino	32	27,8				
Idade	20 a 23 anos	31	27,0	28,2	8,05	20	61
	24 a 25 anos	31	27,0				
	26 a 30 anos	28	24,3				
	Mais de 30 anos	25	21,7				
Escolaridade	Secundário	23	20,0	15,1	1,96	12	22
	Licenciatura	57	49,6				
	Mestrado ou Doutoramento	35	30,4				
Antiguidade na empresa	1 ano	53	46,1	3,64	5,61	1	40
	2 anos	26	22,6				
	3 a 5 anos	19	16,5				
	Mais de 5 anos	17	14,8				
	Total	115	100,0				

Fonte: SPSS

1.3 Descrição das variáveis: Média, Desvio-Padrão

Após a realização da análise à fiabilidade de escalas, procedeu-se ao cálculo das médias. Em cada escala, efetuou-se a soma das respostas por item e dividiu-se pelo número total de itens. Uma vez que as escalas utilizadas foram classificadas com *Likert* de cinco pontos, considerou-se o ponto médio teórico ‘3’, sendo que o valor mínimo teórico é 1 e o máximo 5. Na ‘Tabela 4. Análise Descritiva – Escala de Recompensas’,

apresenta-se a média das Recompensas de 3,37, em virtude do valor se encontrar acima do ponto médio teórico, permite-nos afirmar que os inquiridos estão satisfeitos com as recompensas atribuídas. A dimensão mais valorizada é a ‘Dimensão 1. Recompensas Intrínsecas’, que apresenta uma média de 3,50 e seguindo-se da ‘Dimensão 2. Recompensas Extrínsecas’, que revela uma média de 3,25.

Tabela 4. Análise Descritiva – Escala de Recompensas

	N	M	DP	CV	Min	Max
Recompensas	115	3,37	0,85	25%	1,20	5,00
Dimensão 1. Recompensas Intrínsecas	115	3,50	0,88	25%	1,00	5,00
Dimensão 2. Recompensas Extrínsecas	115	3,25	0,93	29%	1,00	5,00

Fonte: SPSS

Se analisarmos por cada item os valores médios observados, as variações ilustradas, em média, a concordância é superior para “10. O bom clima organizacional faz com que me sinta motivado”, seguido de “12. Sinto-me satisfeito com as condições de trabalho que a organização proporciona”; e inferior para “11. Sinto-me satisfeito com o salário que me é atribuído”, seguido de “18. Sinto-me satisfeito com o meu pacote salarial e considero que está equiparado ao meu nível de desempenho”, tendo todos os itens um valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida (Anexo 2).

Tabela 5. Análise Descritiva – Escala de Motivação, Satisfação, Retenção e *Meaningful work*

	N	M	DP	CV	Min	Max
Escala de Motivação	115	3,57	0,56	16%	1,95	4,74
Escala de Satisfação	115	3,14	0,81	26%	1,00	5,00
Escala de Retenção	115	3,03	1,02	34%	1,00	5,00
Escala de <i>Meaningful work</i>	115	3,70	0,77	21%	1,80	5,00

Fonte: SPSS

A Tabela 5 corresponde à análise descritiva da Motivação, Satisfação, Retenção e *Meaningful Work*. Relativamente à Escala de Motivação, tem um valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida, 3,57 revelando-se significativamente positivo, isto significa que os inquiridos se sentem motivados com o seu trabalho.

Analisando por cada item, em média, a concordância é superior para “5. Sei o que torna o meu trabalho significativo” e “2. Sinto que o meu trabalho contribui para o meu

desenvolvimento pessoal”, seguido de “1. Sinto que o meu trabalho tem significado”; e inferior para “3. Sinto que o meu trabalho não é relevante”, único item com valor médio inferior ao ponto intermédio da escala de medida (Anexo 3).

A Escala de Satisfação tem um valor médio ligeiramente superior ao ponto intermédio da escala de medida de 3,14, o que nos permite concluir que os inquiridos se sentem satisfeitos na organização onde estão inseridos.

Neste sentido, por cada item, em média, a concordância é superior para “1. No modo geral, sinto-me satisfeito com o meu trabalho”, seguido de “3. No geral, estou satisfeito com as tarefas que realizo no meu trabalho”. Todos os itens que compõe a escala, apresentaram um valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida (Anexo 4).

Relativamente à Escala de *Meaningful Work* tem um valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida, 3,70. Este valor revela-se significativamente positivo, demonstrando que os inquiridos sentem que o seu trabalho tem significado e valor. Desta forma, por cada item, no que toca aos valores médios, a concordância é superior para “5. Sei o que torna o meu trabalho significativo” e “2. Sinto que o meu trabalho contribui para o meu desenvolvimento pessoal”, seguido de “1. Sinto que o meu trabalho tem significado”; e inferior para “3. Sinto que o meu trabalho não é relevante”, único item com valor médio inferior ao ponto intermédio da escala de medida (Anexo 5).

No que diz respeito à Escala de Retenção, esta apresenta um valor médio próximo desse ponto intermédio de 3,03, significa que os inquiridos não têm um sentimento forte em relação à intenção de saída, por conseguinte, à retenção. Neste sentido, por cada item, em média, a concordância é superior para “2. Pondero procurar ativamente uma nova oportunidade para a minha carreira”, seguido de “1. Pretendo permanecer nesta organização por um longo período de tempo”, itens com valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida; e inferior para “3. Penso frequentemente em abandonar este emprego”, item com valor médio inferior ao ponto intermédio da escala de medida.

1.4 *Fiabilidade de escalas*

A fiabilidade das escalas utilizadas foi testada através do coeficiente Alfa de *Cronbach*, o modelo mais utilizado nas ciências sociais para verificação de consistência interna e validade de escalas, medindo a forma como um conjunto de variáveis

representam uma determinada dimensão (Hill & Hill, 2002). Um valor do coeficiente de consistência interna medido pelo Alfa de *Cronbach* superior a 0,80 é considerado adequado e um valor entre 0,60 e 0,80 é considerado como aceitável, de acordo com Muñiz (2003), Muñiz *et al.* (2005) e Nunnaly (1978). Relativamente às Recompensas, o valor do Alfa de *Cronbach* demonstrou ser adequado atingindo 0,956, superior ao valor de 0,80. Acontece igualmente nas dimensões a que a escala pertence: (1) Recompensas Intrínsecas com 0,926; (2) Recompensas Extrínsecas com 0,933, pelo que os itens integrantes de cada dimensão medem de forma adequada os respetivos construtos, valores espelhados na Tabela 6 que se segue.

As correlações itens-total são sempre positivas e com valores mínimos muito superiores a 0,3 para todos os itens. O efeito da eliminação de cada item não provoca um aumento do valor do Alfa de *Cronbach* na respetiva dimensão.

Tabela 6. Consistência interna, correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Escala de Recompensas

	Correlação Item- Total Corrigida	Alfa de <i>Cronbach</i> sem o item
Dimensão 1. Recompensas Intrínsecas	$\alpha=0,926$	
1. No geral, estou satisfeito com a política de recompensas da organização	,611	,923
2. Eu reconheço as recompensas intrínsecas que são oferecidas pela organização (e.g. oportunidade de progressão de carreira, reconhecimento, autonomia, responsabilidade)	,783	,915
3. Sinto-me motivado com as recompensas intrínsecas que me são atribuídas	,768	,915
4. As recompensas intrínsecas promovem o meu compromisso com a organização	,707	,919
5. Sinto-me satisfeito com as funções exercidas e as minhas conquistas são reconhecidas	,753	,916
6. Sinto que o meu esforço e desempenho são reconhecidos no meu local de trabalho	,780	,915
7. Desde que estou inserido na organização, sinto que houve uma progressão na minha carreira	,611	,924
8. As responsabilidades que tenho motivam-me a permanecer nesta organização	,707	,919
9. Sinto que o meu trabalho é reconhecido pela minha equipa e pela organização	,763	,916
10. O bom clima organizacional faz com que me sinta motivado	,677	,920
Dimensão 2. Recompensas Extrínsecas	$\alpha=0,933$	
11. Sinto-me satisfeito com o salário que me é atribuído	,831	,921
12. Sinto-me satisfeito com as condições de trabalho que a organização proporciona	,647	,930
13. Sinto-me satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização (e.g. horário flexível, seguro de saúde, ginásio, etc.)	,644	,931
14. Estou satisfeito com os incentivos que recebo pelo meu trabalho (e.g. prémio de equipa por alcance de objetivo)	,737	,926
15. Considero que a remuneração da minha organização é justa em comparação ao mercado de trabalho atual	,776	,924
16. O salário da minha organização é competitivo	,770	,924
17. As oportunidades de desenvolvimento e de progressão profissional são justas	,691	,928
18. Sinto-me satisfeito com o meu pacote salarial e considero que está equiparado ao meu nível de desempenho	,846	,920
19. Considero que o meu nível salarial é proporcional a quem exerce as mesmas funções que eu nesta organização	,677	,929
20. Sinto-me motivado e reconhecido através das recompensas extrínsecas atribuídas	,720	,927

Fonte: SPSS

Como podemos observar na Tabela 7, o valor do Alfa de *Cronbach* da Motivação demonstrou ser adequado alcançando 0,848. Para quase todas as dimensões que fazem

parte da escala de Motivação, o valor do Alfa de *Cronbach* revela-se superior ao valor de 0,60, pelo que os itens integrantes de cada uma dessas dimensões medem de forma aceitável os respetivos construtos, verificando-se que a dimensão 3: ‘Interiorizada’ apresenta um valor muito perto do limite para ser considerado aceitável.

A escala é constituída por 19 itens, organizados em cinco dimensões. As correlações itens-total são sempre positivas e com valores mínimos muito superiores a 0,3 para quase todos os itens. As exceções verificam-se para os itens 12 e 14 na dimensão 4 e para o item 6 na dimensão 5. O efeito da eliminação de cada item não provoca um aumento relevante da consistência, também com exceção dos três itens referidos, cuja eliminação provocaria um aumento do valor do Alfa de *Cronbach* na respetiva dimensão. Mas como a consistência é considerada aceitável ou muito perto de aceitável e a escala já está validada com estas 5 dimensões e os itens que as integram, será utilizada desta forma para esta amostra.

Tabela 7. Consistência interna, correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Escala da Motivação

Dimensão	Item
Dimensão 1. Desmotivação	4. Trabalho deste modo para obter aprovação dos outros (e.g. os meus superiores, a minha equipa, a minha família, etc.)
	5. Sinto que ao trabalhar deste modo, as outras pessoas têm mais consideração por mim (e.g. os meus superiores, a minha equipa, a minha família)
	9. Sinto que só trabalhando muito consigo ser recompensado
	10. Sinto que só trabalhando muito é que conseguirei atingir estabilidade no trabalho
	11. Trabalho deste modo porque arriscaria perder o meu emprego se não me esforçasse o suficiente
Dimensão 2. Motivação Extrínseca	R1. Atualmente, sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo
	R2. Acho que este trabalho não vale o esforço e não me sinto motivado
	R3. Frequentemente questiono-me porque é que estou neste trabalho
Dimensão 3. Interiorizada	17. Sinto que motivo a equipa que me rodeia
	18. Sinto que contribuo para o desenvolvimento da organização
	19. Sinto que o meu trabalho é estimulante e interessante
Dimensão 4. Identificada	12. Exijo bastante de mim porque sinto necessidade de provar que mereço estar neste lugar
	13. Esforço-me para exercer as minhas funções, para me sentir orgulhoso (a) de mim mesmo, sendo que o trabalho tem um significado para mim
	R14. Trabalho para não me sentir inútil
	15. Considero que é importante esforçar-me no trabalho
	16. O esforço que aplico neste trabalho está de acordo com os meus valores pessoais
Dimensão 5. Motivação Intrínseca	6. Sinto que ao estar motivado, desempenho melhor as minhas funções
	7. A minha motivação faz com que me mantenha neste cargo
	8. Sinto-me leal e comprometido com a organização

Escala de Motivação	$\alpha=0,848$	N Itens	Alfa de <i>Cronbach</i>	Correlação item-total
Dimensão 1. Desmotivação		5	0,665	0,360-0,584
Dimensão 2. Motivação Extrínseca		3	0,782	0,575-0,667
Dimensão 3. Interiorizada		3	0,733	0,489-0,626
Dimensão 4. Identificada		5	0,585	0,123-0,524
Dimensão 5. Motivação Intrínseca		3	0,607	0,236-0,610

Fonte: SPSS

Como apresentado na Tabela 8, o valor do Alfa de *Cronbach* da Satisfação é superior ao valor de 0,70, ou seja, 0,734, pelo que os itens integrantes da escala medem de forma bastante aceitável o respetivo construto. A escala é constituída por 5 itens, organizados numa única dimensão. Os itens formulados pela negativa são recodificados de forma inversa e apresentam o prefixo R. As correlações itens-total são sempre positivas e com valores mínimos superiores a 0,3, com apenas uma exceção para o item R5. O efeito da eliminação de cada item não provoca um aumento do valor do Alfa de *Cronbach*, também com exceção do item R5, cuja eliminação provocaria um aumento para $\alpha=0,771$. Mas como a consistência é considerada aceitável e a escala já está validada com os 5 itens, será utilizada dessa forma nesta amostra.

Tabela 8. Consistência interna, correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Escala de Satisfação

	Correlação Item- Total Corrigida	Alfa de <i>Cronbach</i> sem o item
Escala de Satisfação	$\alpha=0,734$	
1. No modo geral, sinto-me satisfeito com o meu trabalho	,589	,656
R2. Por vezes, penso deixar este trabalho e procurar outra oportunidade	,539	,676
3. No geral, estou satisfeito com as tarefas que realizo no meu trabalho	,628	,639
4. No meu ponto de vista, a maioria dos meus colegas que têm este trabalho, encontram-se bastante satisfeitas com as tarefas que desempenham	,513	,684
R5. Tenho a perceção que as pessoas que têm este trabalho, pensam frequentemente em mudar	,268	,771

Fonte: SPSS

No que concerne ao *Meaningful Work*, referente à Tabela 9, o valor do Alfa de *Cronbach* apresenta-se superior a 0,80, nomeadamente 0,905, pelo que os itens integrantes da escala medem de forma adequada o respetivo construto. A escala é constituída por 10 itens, organizados numa única dimensão. Os itens formulados pela negativa são recodificados de forma inversa e apresentam o prefixo R. As correlações itens-total são sempre positivas e com valores mínimos superiores a 0,3. O efeito da eliminação de cada item não provoca um aumento do valor do Alfa de *Cronbach*. Portanto, a escala mede de forma aceitável o construto em estudo nesta amostra.

Tabela 9. Consistência interna, correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Escala de *Meaningful Work*

		Correlação Item- Total Corrigida	Alfa de <i>Cronbach</i> sem o item
Escala de <i>Meaningful Work</i>	$\alpha=0,905$		
1. Sinto que o meu trabalho tem significado		,807	,887
2. Sinto que o meu trabalho contribui para o meu desenvolvimento pessoal		,717	,892
R3. Sinto que o meu trabalho não é relevante		,436	,913
4. Considero que o meu trabalho contribui para que a minha vida tenha significado		,567	,901
5. Sei o que torna o meu trabalho significativo		,723	,892
6. Sei que o meu trabalho contribui de uma forma positiva para a organização		,732	,891
7. O meu trabalho ajuda a compreender-me melhor		,518	,904
8. Sinto que o meu trabalho me satisfaz e motiva		,753	,889
9. Compreendo que o meu trabalho tem impacto na organização		,680	,894
10. Considero o meu trabalho fulcral e este serve um propósito maior		,786	,887

Fonte: SPSS

Por último, o valor do Alfa de *Cronbach* da Retenção mostra-se superior ao valor de 0,70, ou seja, 0,719, pelo que os itens integrantes da escala medem de forma bastante aceitável o respetivo construto. A escala é constituída por 3 itens, organizados numa única dimensão. Os itens formulados pela negativa são recodificados de forma inversa e apresentam o prefixo R. As correlações itens-total são sempre positivas e com valores mínimos superiores a 0,3. O efeito da eliminação de cada item não provoca um aumento do valor do Alfa de *Cronbach*. Portanto, a escala mede de forma aceitável o construto em estudo nesta amostra.

Tabela 10. Consistência interna, correlação item-total e efeito da eliminação de cada item: Escala de Retenção

		Correlação Item- Total Corrigida	Alfa de <i>Cronbach</i> sem o item
Escala de Retenção	$\alpha=0,719$		
1. Pretendo permanecer nesta organização por um longo período de tempo		,491	,685
R2. Pondero procurar ativamente uma nova oportunidade para a minha carreira		,587	,570
R3. Penso frequentemente em abandonar este emprego		,542	,628

Fonte: SPSS

2. Análise dos Dados

2.1 Correlações entre escalas

Tabela 11. Correlações entre as escalas

N=115		R	R1	R2	M	Sat	Ret	MW	
R	Escala de Recompensas	r	1						
		p							
R1	Dimensão 1. Recompensas Intrínsecas	r	0,942	1					
		p	***=0,000						
R2	Dimensão 2. Recompensas Extrínsecas	r	0,949	0,788	1				
		p	***=0,000	*** 0,000					
M	Escala de Motivação	r	0,693	0,757	0,559	1			
		p	***=0,000	***0,000	***0,000				
Sat	Escala de Satisfação	r	0,667	0,690	0,575	0,667	1		
		p	***=0,000	*** 0,000	*** 0,000	*** 0,000			
Ret	Escala de Retenção	r	0,586	0,611	0,500	0,572	0,763	1	
		p	***=0,000	*** 0,000	*** 0,000	*** 0,000	*** 0,000		
MW	Escala de <i>Meaningful work</i>	r	0,669	0,743	0,528	0,852	0,684	0,531	1
		p	***=0,000	*** 0,000	*** 0,000	*** 0,000	*** 0,000	*** 0,000	

*** p < 0,001 * p < 0,05

Fonte: SPSS

A análise de associação, através do coeficiente de *Pearson* (r) é explicada por Maroco (2011, p. 22-26) para determinar a relação entre variáveis quantitativas ou em escala de *Likert*, sendo uma medida da associação linear entre variáveis que varia entre -1 e 1. Para testar a Hipótese 1: “O Sistema de Recompensas tem um coeficiente de correlação significativo em relação à Retenção dos colaboradores”; a Hipótese 6: “A Motivação tem uma relação positiva com a Retenção” e a Hipótese 8: “O *Meaningful Work* tem um coeficiente de correlação significativo na Satisfação e Retenção dos colaboradores”, recorreremos ao coeficiente de correlação de *Pearson* (r).

Os resultados apresentados na Tabela 11 indicam que a correlação entre a Dimensão 1. Recompensas Intrínsecas da Escala de Recompensas com a Escala de Retenção é moderada forte positiva e estatisticamente significativa ($r=0,611$; $p<0,001$), a correlação entre a Dimensão 2. Recompensas Extrínsecas da Escala de Recompensas com a Escala de Retenção é moderada positiva e estatisticamente significativa ($r=0,500$; $p<0,001$). Portanto, podemos afirmar que se verifica a Hipótese 1: “Existe uma relação positiva entre o Sistema de Recompensas e a Retenção dos colaboradores”, ou seja, quanto maior for a satisfação com as recompensas, maior será a retenção do colaborador na organização, o que vai de acordo a estudos mencionados na literatura onde é referido que a retenção de um indivíduo é fortemente determinada pelas recompensas que lhe são concedidas (Alhmoud & Rjoub, 2019; Machado *et al.*, 2019).

De forma a testar a Hipótese 6: “A Motivação tem um coeficiente de correlação significativo em relação à Retenção”, observando a correlação entre a Escala de Motivação com a Escala de Retenção, concluímos que é uma correlação moderada positiva e significativa ($r=0,572$; $p<0,001$). Portanto, podemos afirmar que se verifica a

Hipótese 6, o que permite reforçar os estudos de Shah & Asad (2018) em que refere quando os colaboradores se sentem motivados na organização, não têm intenções de sair.

Para testar a Hipótese 8: “O *Meaningful Work* tem uma relação positiva na Satisfação e Retenção dos colaboradores”, a correlação entre a Escala de *Meaningful work* com a Escala de Satisfação é moderada forte positiva e significativa ($r=0,684$; $p<0,001$), a correlação entre a Escala de *Meaningful work* com a Escala de Retenção é moderada positiva e significativa ($r=0,531$; $p<0,001$). Portanto, podemos afirmar que se verifica a Hipótese 8, tal como referido nos estudos mencionados anteriormente em que o *Meaningful work* proporciona bem-estar e satisfação ao colaborador, como uma maior atração e retenção (Kramer & Kramer, 2020; Rosso *et al.*, 2010; Arnold *et al.*, 2007).

Posteriormente, para se testar as restantes hipóteses, utilizou-se a regressão linear múltipla, um modelo de análise cujo principal objetivo é analisar o impacto de um conjunto de variáveis quantitativas independentes sobre uma variável dependente (Brites, 2015). Neste sentido, realizou-se o Modelo de Regressão 1, representado na Tabela 12, que corresponde à relação entre a Escala de Retenção (variável dependente) e as dimensões da Escala de Recompensas (variáveis independentes), para testar a Hipótese 2: ‘As Recompensas Extrínsecas têm um impacto positivo na Retenção dos colaboradores’; Hipótese 3: ‘As Recompensas Intrínsecas têm um impacto positivo na Retenção dos colaboradores’ e a Hipótese 4: ‘As Recompensas Extrínsecas têm um impacto positivo superior que as Recompensas Intrínsecas na Retenção dos colaboradores’.

Tabela 12. Modelo de Regressão 1: Relação entre a Escala de Retenção e a Escala de Recompensas

Qualidade de ajustamento					
	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão da Estimativa	F da ANOVA	p
	,374	,363	,813	F=33,514	***0,000
Coeficientes e nível de significância					
	B	DP	CPB	t	p
(Constante)	,532	,316		1,685	0,095
Dimensão 1. Recompensas Intrínsecas	,665	,141	,573	4,723	*** 0,000
Dimensão 2. Recompensas Extrínsecas	,053	,133	,049	,400	0,690

B e DP – estimativa do coeficiente e respetivo desvio padrão para cada variável.

CPB – Coeficiente Padronizado de Beta

t – teste t.

p – valor de prova

*** $p<0,001$

* $p<0,05$

Fonte: SPSS

O teste F, à significância global do modelo é validado por apresentar significância inferior a 5% ($F=33,514$, $p<0,001$), que significa que se rejeita a hipótese de não existirem variáveis independentes significantes para o modelo. De acordo com a tabela 12, a variável “Dimensão 1. Recompensas Intrínsecas” é estatisticamente significativa ($p<0,001$) ao contrário da variável “Dimensão 2. Recompensas Extrínsecas” ($p=0,690$) que não apresenta um efeito estatisticamente significativo na variável dependente ‘Retenção’. Desta forma, conclui-se que um aumento na variável “Dimensão 1. Recompensas Intrínsecas” provoca um aumento significativo na Escala de Retenção, não tendo a “Dimensão 2. Recompensas Extrínsecas” uma influência significativa na Retenção, por esta razão podemos inferir que se verifica a Hipótese 3: “As Recompensas Intrínsecas têm um impacto positivo na Retenção dos colaboradores” e corrobora com o estudo de Hassan & Govindhasamy (2020), em que se destaca que são diversos fatores intrínsecos que estimulam a motivação e a satisfação do trabalhador e a sua retenção. Por outro lado, não se verifica a Hipótese 2: “As Recompensas Extrínsecas têm um impacto positivo na Retenção dos colaboradores”, refutando os estudos de diversos autores que afirmam que as recompensas extrínsecas têm um impacto significativo superior na retenção de talentos (Alferaih *et al.*, 2018; Morrell & Abston, 2018).

Através dos resultados apresentados na Tabela 12, não é possível confirmar se o Coeficiente Padronizado de Beta é significativo, pelo que não existe uma conclusão para a Hipótese 4: “As Recompensas Extrínsecas têm um impacto positivo superior que as Recompensas Intrínsecas na Retenção dos colaboradores”.

Assim sendo, concluímos que as Recompensas Intrínsecas impactam positivamente na Retenção dos colaboradores ao contrário das Recompensas Extrínsecas, contradizendo o que foi formulado na Hipótese 4 e aos estudos validados pelos autores em que se referia que as recompensas extrínsecas são reconhecidas como as recompensas mais eficazes pelos colaboradores (Egbunike & Nnadozie, 2015).

Seguidamente, realizou-se o Modelo de Regressão 2, apresentado na Tabela 13, que corresponde à relação entre a Escala de Retenção (variável dependente) e a Escala de Recompensas, Motivação, Satisfação e *Meaningful Work* (variáveis independentes), para testar a Hipótese 5: ‘Existe uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e a Retenção dos colaboradores’; Hipótese 7: A Motivação tem um impacto superior na relação positiva com a Retenção dos colaboradores do que a Satisfação’; Hipótese 9: “O

Meaningful Work tem impacto superior na relação com a Retenção do que a Motivação” e a Hipótese 10: “O *Meaningful Work* tem impacto superior na relação com a Retenção do que a Satisfação”. O teste F à significância global do modelo é validado por apresentar significância inferior a 5% ($F=41,357$, $p<0,001$) que significa que se rejeita a hipótese de não existirem variáveis independentes significantes para o modelo.

Tabela 13. Modelo de Regressão 2: Relação entre a Escala de Recompensas, Motivação, Satisfação e *Meaningful Work* e a Escala de Retenção

Qualidade de ajustamento

R ²	R ² Ajustado	Erro padrão da Estimativa	F da ANOVA	p
,775	,601	,586	F=41,357	*** 0,000

Coefficientes e nível de significância

	B	DP	CPB	t	p
(Constante)	-,481	,400		-1,203	,232
Escala de Recompensas	,146	,108	,123	1,347	,181
Escala de Motivação	,316	,220	,175	1,434	,154
Escala de <i>Meaningful Work</i>	,214	,161	-1,61	1,332	,186
Escala de Satisfação	,854	,114	,674	,674	*** 0,000

B e DP – estimativa do coeficiente e respetivo desvio padrão para cada variável.

CPB – coeficiente padronizado Beta

t – teste t.

p – valor de prova

*** $p<0,001$

* $p<0,05$

Fonte: SPSS

De acordo com a Tabela 13, a variável significativa no modelo indica que: O aumento de uma unidade na variável “Escala de Satisfação” provoca uma variação média da variável dependente “Escala de Retenção” de $\beta=0,674$, que é estatisticamente significativa ($p<0,001$). Contudo, as Recompensas ($p=0,181$), a Motivação ($p=0,154$) e o *Meaningful Work* ($p=0,186$), não apresentam um efeito estatisticamente significativo na variável dependente, Retenção. Podemos assim concluir que um aumento na Satisfação provoca um aumento significativo na Retenção, não tendo as restantes escalas uma influência significativa. Desta forma, inferimos que se verifica a Hipótese 5: “Existe uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e a Retenção dos colaboradores”. Esta conclusão valida a opinião dos autores Kurdi *et al.* (2020) e Sinniah & Kamil (2017), em que é defendido que as organizações que se preocupam com o nível de satisfação têm maior possibilidade de atingir elevados níveis de retenção.

Como efeito da Escala de Satisfação sobre a Escala de Retenção é superior ao efeito da Escala de Motivação, não se verifica a Hipótese 7: “A Motivação tem um

impacto superior na relação positiva com a Retenção dos colaboradores do que a Satisfação”, contrariando o estudo de Ashton (2018) que defende que a motivação é o agente principal que resulta na retenção. Ou seja, a motivação afeta diretamente a satisfação do colaborador e, conseqüentemente, proporcionará uma elevada taxa de retenção na organização. Os resultados apresentados na Tabela 11 da análise de correlação com a Escala de Retenção eram superiores para a “Escala de Satisfação” ($r=0,763$) em comparação com a Escala de Motivação ($r=0,572$), contrariamente ao formulado na Hipótese 7.

De acordo com os resultados do Modelo de Regressão 2, o aumento da ‘Escala de Motivação’ provoca um aumento ($\beta=0,175$) na ‘Escala de Retenção’ com ($p<0,001$), apresenta um efeito estatisticamente significativo na variável dependente “Escala de Retenção”. A “Escala de *Meaningful work*” não provoca um efeito estatisticamente significativo ($p=0,186$) da “Escala de Retenção”, portanto, o efeito da Motivação sobre a Retenção é superior ao efeito do *Meaningful work*, pelo que não se verifica a Hipótese 9: “O *Meaningful Work* tem impacto superior na relação com a Retenção do que a Motivação”.

Novamente, tendo em conta os resultados do Modelo de Regressão 2, o aumento da “Escala de Satisfação” provoca um aumento ($\beta=0,674$) significativo ($p<0,001$) da “Escala de Retenção”, enquanto a “Escala de *Meaningful work*” não provoca uma variação significativa ($p=0,186$) da “Escala de Retenção”, portanto, o efeito da Satisfação sobre a Retenção é superior ao efeito da Escala de *Meaningful work*, pelo que não se verifica a Hipótese 10: “O *Meaningful Work* tem impacto superior na relação com a Retenção do que a Satisfação”. Tal como acontece na Tabela 11, os resultados da análise de correlação com a Escala de Retenção eram superiores para a Escala de Satisfação ($r=0,763$) em comparação com a Escala de *Meaningful work* ($r=0,531$), contrariamente ao formulado na Hipótese 10 e ao que foi mencionado pelos autores, em que se refere que a motivação e a satisfação proporcionam o *Meaningful work*. Destacando-se que o trabalho significativo pode ser considerado como um recurso poderoso que potencia a retenção dos colaboradores (Tan *et al.*, 2019; Allan, Duffy, & Collisson, 2018; Steger *et al.*, 2012; Sánchez-Cardona *et al.*, 2020).

2.2 Relação entre as escalas com a variável demográfica ‘género’

Tabela 14. Estatística descritiva e Teste T: Relação entre escalas e respetivas dimensões com o Género

	Género				t ₁₁₃	p
	Feminino (N=83)		Masculino (N=32)			
	M	DP	M	DP		
Escala de Recompensas		
Dimensão 1. Recompensas Intrínsecas	3,39	0,86	3,78	0,86	-2,184	* 0,031
Dimensão 2. Recompensas Extrínsecas	3,12	0,90	3,58	0,94	-2,447	* 0,016
Escala de Satisfação	3,06	0,80	3,38	0,78	-1,930	0,056
Escala de Motivação		
Dimensão 1. Desmotivação	3,08	0,67	3,24	0,88	-1,062	0,290
Dimensão 2. Motivação Extrínseca	3,55	0,94	3,81	1,23	-1,226	0,223
Dimensão 3. Interiorizada	3,55	0,84	3,63	0,84	-0,405	0,686
Dimensão 4. Identificada	3,76	0,61	4,04	0,69	-2,131	* 0,035
Dimensão 5. Motivação Intrínseca	3,79	0,71	3,96	0,87	-1,087	0,279
Escala de Retenção	2,88	1,02	3,44	0,90	-2,723	** 0,007
Escala de <i>Meaningful work</i>	3,66	0,74	3,81	0,83	-0,954	0,342

Fonte: SPSS

Posteriormente decidiu-se proceder à relação entre as escalas e a variável demográfica ‘género’, valores que estão refletidos na Tabela 14. Na Escala de Recompensas, os valores são significativamente superiores para o género masculino em comparação com o género feminino, para a Dimensão 1. Recompensas Intrínsecas ($t_{113}=-2,184$; $p=0,031$) e para a Dimensão 2. Recompensas Extrínsecas ($t_{113}=-2,447$; $p=0,016$).

Na Escala de Motivação, a Dimensão 4. Identificada é significativamente superior para o género masculino em comparação com o género feminino ($t_{113}=-2,131$; $p=0,035$). Na amostra, as restantes dimensões da Motivação são superiores para o género masculino, mas as diferenças entre géneros não são estatisticamente significativas.

A Retenção demonstra ser significativamente superior para o género masculino em comparação com o género feminino ($t_{113}=-2,723$; $p=0,007$). Na amostra, a Satisfação e o *Meaningful work* são superiores para o género masculino, mas as diferenças entre géneros não são estatisticamente significativas.

Portanto, podemos concluir que a Dimensão 1. Recompensas Intrínsecas e a Dimensão 2. Recompensas Extrínsecas da Escala de Recompensas, a Dimensão 4. Identificada da Escala de Motivação e a Escala de Retenção são significativamente superiores para o género masculino em comparação com o género feminino, não se

verificando diferenças entre géneros para as restantes dimensões da Escala de Motivação, nem para a Escala de Satisfação ou para a Escala de *Meaningful work*. Os resultados confirmam os estudos de Shah *et al.*, (2018) e Bustamam *et al.*, (2014) em que reiteram que ambas as recompensas são fundamentais para incentivar a motivação e satisfação do colaborador, aumentando a retenção na organização. Neste estudo, de uma forma geral, foi o género masculino que revelou um maior *engagement* para com o seu local de trabalho.

IV. CONCLUSÃO

A presente investigação consistia em compreender o impacto das Recompensas, da Motivação, da Satisfação e do *Meaningful work* na Retenção dos colaboradores nas organizações. Ao longo do estudo, para além de se interligar cinco variáveis distintas, demonstra que, nos dias de hoje, para além de um colaborador estar motivado e satisfeito, reconhece que o seu trabalho tem significado, potenciando a sua permanência na organização. Apesar das Recompensas, da Motivação, da Satisfação e da Retenção serem temáticas que têm vindo a ser estudadas ao longo dos anos, existe uma grande escassez de estudos em relação ao conceito de *Meaningful work*, tornando pertinente esta investigação.

Perante os resultados da investigação e do contexto dado pela literatura analisada, conclui-se que existe uma relação positiva entre o Sistema de Recompensas e a Retenção dos colaboradores, o que corrobora com o estudo de Alhmoud & Rjoub (2019) e Machado *et al.* (2019), quanto maior for a satisfação com as recompensas, maior será a retenção do colaborador na organização. Simultaneamente confirma-se que as Recompensas Intrínsecas têm um impacto positivo na Retenção dos colaboradores, resultados que reforçaram os estudos de Hassan & Govindhasamy (2020), em que se defende que as recompensas intrínsecas, como sentimento de pertença, valorização pelo trabalho realizado e evolução, promovem a retenção (Herzberg, 1987; Musiega, 2016; Mahaney & Lederer 2006).

Todavia, contrariamente a todas as expectativas, não se confirma que as Recompensas Extrínsecas têm um impacto positivo na Retenção dos colaboradores, como previsto na literatura em que diversos autores defendem que as Recompensas Extrínsecas têm um impacto significativo superior na retenção de talentos, ou seja, quanto melhores forem os pacotes salariais, os incentivos e as promoções oferecidas, maior será a probabilidade de estes permanecerem na organização (Alferaih *et al.*, 2018; Morrell & Abston, 2018).

Por outro lado, tal como era expectável, confirma-se que existe uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e a Retenção dos colaboradores, o que valida a opinião dos autores Kurdi *et al.* (2020) e Sinniah & Kamil (2017), em que as organizações que se preocupam com o nível de satisfação têm maior possibilidade de atingir elevados níveis de retenção. Também é validado que a Motivação impacta positivamente com a

Retenção, reforçando os estudos de Shah & Asad (2018), que defendem que os colaboradores ao se sentirem motivados na organização, não têm intenções de sair. Curiosamente, conclui-se que a Motivação não tem um impacto superior na relação positiva com a Retenção dos colaboradores do que a Satisfação, contrariando os estudos de Ashton (2018) que defende que a motivação é o agente principal resultando na retenção.

Posteriormente, constata-se que o *Meaningful work* tem uma relação positiva na Satisfação e Retenção dos colaboradores, comprovando os estudos de diversos autores em que se defende que o *Meaningful work* proporciona satisfação, uma maior atração e retenção (Kramer & Kramer, 2020; Rosso *et al.*, 2010; Arnold *et al.*, 2007).

Todavia, não se comprovou que o *Meaningful work* tem impacto superior na relação com a Retenção do que a Motivação, nem que o *Meaningful work* tem impacto superior na relação com a Retenção do que a Satisfação, contrariando a literatura em que se refere que a motivação e a satisfação proporcionam o *Meaningful work*. Destaca-se que o trabalho significativo pode ser considerado como um recurso poderoso que potencia a retenção dos colaboradores (Tan *et al.*, 2019; Allan, Duffy, & Collisson, 2018; Steger *et al.*, 2012; Sánchez-Cardona *et al.*, 2020).

Relativamente à relação entre as escalas e a variável demográfica ‘Género’, concluímos com valores significativamente superiores que, os homens face às mulheres, encontram-se mais satisfeitos com as Recompensas Intrínsecas e Extrínsecas, sentem-se mais motivados, no sentido em que desempenham uma atividade porque se identificam com seu significado (Motivação Identificada) e o seu nível de Retenção é mais elevado. Em relação às restantes dimensões da Escala de Motivação, da Escala de Satisfação e da Escala de *Meaningful work*, não se verificam diferenças entre os géneros, o que significa que ambos os géneros se encontram satisfeitos. Uma possível explicação pode prender-se com o facto de as recompensas oferecidas pelas organizações não estarem ajustadas às diferentes necessidades, preferências ou ambições dos colaboradores.

Em suma, o estudo visa contribuir para a literatura existente, uma vez que se torna pertinente que as organizações desenhem um sistema de recompensas e que este acompanhe a evolução das tendências e preferências dos seus colaboradores, sendo uma estratégia que potencia o compromisso, a motivação, a satisfação e a permanência na organização. Ao envolvermos o conceito de *meaningful work* nesta investigação,

concluimos que se tornou fundamental o reconhecimento desta variável e o envolvimento do trabalho com significado com as restantes variáveis. A maioria da amostra que contribuiu para o questionário é representada por colaboradores até aos 30 anos, ou seja, uma nova geração, em que revela que procura um trabalho que lhe proporcione projetos desafiantes, onde haja reconhecimento e valorização pelas funções que desempenha, uma vez que são os mesmos que reconhecem o valor do próprio trabalho e procuram sentir-se motivados e satisfeitos na sua organização. Adicionalmente concluiu-se que as necessidades, objetivos e ambições de todos os colaboradores, mas principalmente da geração referida, seja do género feminino como do género masculino, estão em constante alteração. Constatámos que, atualmente, os colaboradores valorizam de forma expressiva as recompensas que lhes são atribuídas de forma intrínseca, um fator importante que contribui para estudos futuros.

No entanto, este estudo é condicionado por limitações. Uma das limitações a ter em conta é a pequena dimensão da amostra. O inquérito foi respondido maioritariamente pela faixa etária até aos 30 anos e o objetivo principal seria abranger todas as gerações que se encontram no mercado de trabalho. A segunda limitação prende-se com o facto das respostas dos inquiridos poderão estar a ser influenciadas pelo seu estado emocional, persuadindo as suas respostas e, desta forma, poderá existir um enviesamento dos dados.

Como proposta para futuras investigações, sugiro uma investigação que incluía uma metodologia qualitativa, evitando limitar-se ao inquérito por questionário, proporcionando um nível de respostas mais profundo e pormenorizado.

V. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abendroth, A. K., & den Dulk, L. (2011). Support for the work-life balance in europe: The impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. *Work, Employment and Society*, 25(2), 234–256. <https://doi.org/10.1177/0950017011398892>

Adams, J. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*. 67(5), 422-436. <http://dx.doi.org/10.1037/h0040968>

Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging People with Employer Branding. *Procedia Economics and Finance*, 35, 690–698. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00086-1](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00086-1)

Akinbobola, O.I. (2011). Conflict in human capital relationships: the impact of job satisfaction on job involvement in a workplace. *International Journal of Social Science and Humanity*, 1(2), 92-95.

Al-Hanhanah, Y.H.M., & Al-Harethi, A.A.M. (2019). Job satisfaction among non-academic staff of malaysian private universities in selangor and klang valley. *International Journal of Psychology and Cognitive Science*, 5(2), 95-103.

Alhmoud, A., & Rjoub, H. (2019). Total Rewards and Employee Retention in a Middle Eastern Context. *SAGE Open*, 9(2). <https://doi.org/10.1177/2158244019840118>

Alferaih, A., Sarwar, S., & Eid, A. (2018). Talent turnover and retention research: The case of tourism sector organisations in Saudi Arabia. *Evidence-Based HRM*, 6(2), 166–186. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2017-0035>

Allan, B. A., Duffy, R. D., & Douglass, R. (2015). Meaning in life and work: A developmental perspective. *The Journal of Positive Psychology*, 10, 323–331. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.950180>

Al-Serhan, A. F. (2019). Examining the effect of talent management on employee retention with special reference to real estate companies. *EPRA International Journal of Research and Development*, 4(5).

Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>

Ashton, A. S. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 17(2), 175–199. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1340759>

Avram, E., Ionescu, D., & Mincu, C. L. (2015). Perceived Safety Climate and Organizational Trust: The Mediator Role of Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 187, 679–684. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.126>

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.

Baker, G. P., Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1988). Compensation and incentives: Practice versus theory. *Journal of Finance* 43(3), 593–616. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1988.tb04593.x>

Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. C. (2005). “Does Herzberg’s motivation theory have staying power?”, *The Journal of Management Development*, 24(10), 929–943. <https://doi.org/10.1108/02621710510627064>

Berger, L.A., & Berger, D.R. (2004). *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill.

Bhatnagar, K., & Srivastava, K. (2012). Job satisfaction in health-care organizations. *Industrial Psychiatry Journal*, 21(1), 75-78.

Bolino, M. C. & Turnley, W. H. (2008). Old faces, new places: equity theory in cross-cultural contexts. *Journal of Organizational Behavior* 29 (1), 29-50.

Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward Management and Job Satisfaction among Frontline Employees in Hotel Industry in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144, 392–402. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.308>

Brites, R. (2015) *Análise de dados com IBM SPSS. Mix essencial para relatórios profissionais e teses acadêmicas*. Módulo I-Básico. Centro de Estudos de Gestão. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Brutu, M. (2019). “Designing A Reward Management System to Increase Employees’ Satisfaction”, *Scientific Bulletin – Economic Sciences, University of Pitesti*, 18(3), 114-121.

Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, Benefits and Employee Turnover. *Compensation & Benefits Review*, 45(3), 171–175. <https://doi.org/10.1177/0886368713494342>

Camara, P. (2011). *Os sistemas de Recompensas e a gestão estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, Publicações D. Quixote.

Camara, P. B. (2016). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos Humanos*. (4ª ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Carlotto, M. & Braun, A. (2014). Atitudes no Ambiente de Trabalho: Motivação, Satisfação e Implicação Organizacional em Gonçalves, S. (Coord.). *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações: Princípios e práticas*. Lisboa: Pactor.

Carvalho, L., Bernardo, M., Sousa, I. & Negas, M. (2014). *Gestão das Organizações – Uma abordagem integrada e prospectiva*. Lisboa: Edições Sílabo.

Cheema, F.-E.-A., Shujaat, S., Alam, R., Ibrahim Hydri Road, M., & Creek, K. (2013). Fall 2013) 23-30 Impact of Non-monetary Rewards on Employees' Motivation: a Study of. In *Journal of Management and Social Sciences*, 9 (2).

Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (7.ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

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

Cunha, M. P., & Martins, S. M. (2015). *Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica*. GETEC, 4 (8), 90-109.

Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1992). Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology* 22, 1111–1132.

de Freitas Bradley, C. (2017). Human Resource Reforms in Public Administration: The Importance of the Reward System. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 8(2), 49–58. <https://doi.org/10.1515/hjbpa-2017-0012>

de Sousa Sabbagha, M., Ledimo, O., & Martins, N. (2018). Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 28(2), 136–140. <https://doi.org/10.1080/14330237.2018.1454578>

Egbunike, C. F., & Nnadozie, N. (2015). *Effect of Rewards on Employee Performance in Organizations: A Study of Selected Commercial Banks in Awka Metropolis* *European Journal of Business and Management* 7(4): 80–89. <https://www.researchgate.net/publication/333402878>

Fouché, E., Rothmann, S., & van der Vyver, C. (2017). Antecedents and outcomes of meaningful work among school teachers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1398>

Fortin, M. F. (2000). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização*. Loures: Lusociência.

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

George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay? *Employee Relations*, 37(1), 102-121.

George, J. M., & Jones, G. R. (1996). The Experience of Work and Turnover Intentions: Interactive Effects of Value Attainment, Job Satisfaction, and Positive Mood. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 81, Issue 3), 318-325.

Gilbreath, B., & Benson, P. (2007). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress an International Journal of Work, Health & Organisations*, 18(3), 255–266. <https://doi.org/10.1080/02678370412331317499>

Godoy, A. S. (1995). *Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo.

Grant, A. M. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>

Gregorka, L., Silva, S., & Silva, C. (2020). Employer branding practices amongst the most attractive employers of IT and engineering sector. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(1), 1–16. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2020010101>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Hadi, N. U., & Ahmed, S. (2018). Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector. *Administrative Sciences*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/admsci8030044>

Haider, M; Aamir, A; Hamid, A., & Hashim, M. (2015). A literature Analyses on the importance of Non-financial Rewards for Employee' Job Satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 8 (2)

Hassan, Z., & Govindhasamy, C. (2020). An Investigation on Extrinsic and Intrinsic Rewards on Employee Retention among Gen Y: A Study in Malaysian Manufacturing Companies. *Journal of Business and Economic Analysis*, 03(01), 55–69. <https://doi.org/10.36924/sbe.2020.3104>

Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World Pub. Co.

Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review* 65(5), 109–120.

Herzberg, F., Mausner, B. e Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.

Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2a ed.). Lisboa: Sílabo.

Jessen, J. T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of Comparative Social Work*, 5 (1), 1-18.

Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: the mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59-68. doi:10.1016/j.ijhm.2015.12.004

Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, Second edition. Thompson Gale, Detroit, p. 446.

Kariuki, A. (2020). Motivation and retention of teachers in private secondary schools in Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 9(6), 191–201. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i6.909>

Khatri, N., Fern, C. T., & Budhwar, P. (2001). Explaining Employee Turnover in An Asian Context. *Human Resource Management Journal*, 11 (1): 54-74.

Kehr, H. M., Strasser, M., & Paulus, A. (2018). Motivation and volition in the workplace. *In Motivation and action* (3^a ed., pp. 819–852).

Koh, H., & Goh, C., (1995) An analysis of factors affecting the turnover intention of non-managerial clerical staff: a Singapore study. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(1), 104-125.

Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. In *Journal of Vocational Behavior* (Vol. 119). Academic Press Inc. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>

Laschke, M., Uhde, A., & Hassenzahl, M. (2020). *Positive Work Practices. Opportunities and Challenges in Designing Meaningful Work-related Technology*.

Mabaso, C. (2016). The Influence of Compensation and Performance Management on Talent Retention. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*. 16 (10):162-164

Machado, L., Junior, D., Mondo, T., Silveira-Martins, E., e de Abreu, J. (2019). Strategic human resources management and hotel performance. *Tourism & Management Studies*, 15(1), 65-79. <https://doi.org/10.18089/tms.2019.150106>

Mahaney, R. C. & Lederer, A.L. (2006). The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success, *Project Management Journal*, 37 (4), 42-54. <https://doi.org/10.1177/875697280603700405>

Mallikarjuna, N. (2012). Human Resources Responsibility on Job Satisfaction. *Journal of Business and Management*, 2(1), 11–14

Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J., & Carpentier, J. (2018). Self-Determination Theory Can Help You Generate Performance and Well-Being in the Workplace: A Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 227–240. <https://doi.org/10.1177/1523422318757210>

Maroco, João (2011). *Análise Estatística com SPSS Statitics*. 5^a Edição. Edições ReportNumber

Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: Perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217–233. <https://doi.org/10.1108/ICT03-2018-0031>

McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., & Schuler, R. (2017). Talent management: A systematic review and future prospects. In *European Journal of International Management* (Vol. 11, Issue 1, pp. 86–128). Inderscience Publishers. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2017.081253>

Milana, E. (2018). Impact of job satisfaction on public service quality: Evidence from Syria. *Serbian Journal of Management*, 13(2), 233–250. <https://doi.org/10.5937/sjm13-14734>

Morgan, J. C., Dill, J., & Kalleberg, A. L. (2013). The quality of healthcare jobs: Can intrinsic rewards compensate for low extrinsic rewards? *Work, Employment and Society*, 27(5), 802–822. <https://doi.org/10.1177/0950017012474707>

Morrell, D. L., & Abston, K. A. (2018). Millennial Motivation Issues Related to Compensation and Benefits: Suggestions for Improved Retention. *Compensation & Benefits Review*, 50(2), 107–113. <https://doi.org/10.1177/0886368718822053>

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

Mottaz, C. J. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction, *The Sociological Quarterly*, 26 (3), 365-385. <https://doi.org/10.1111/J.1533-8525.1985.TB00233.X>

Muñiz, J. (2003). *Teoria clássica de los tests*. Madrid: Pirâmide.

Muñiz, J., Fidalgo, A.M., García-Cueto, E., Martinez, R.J. & Moreno, R. (2005). *Análisis de los ítems*. Madrid: La Muralla.

Murphy, B. (2015). The impact of rewards system on employee performance, School of Administration and Business Management: Dublin Business School. *Employees job satisfaction, Middle East Journal of Scientific Re-search*, 21(9): 1533–1540.

Musiega, D., Mwandishi, K., & Oyoo, M. (2016) Influence of reward systems on employee retention in faith-based health organizations in Kenya: a case of Mukumu Hospital, Kenya. *International Journal of Commerce and Management Research*. 2 (10): 42-51.

Neves, L. & Coimbra, J. (2018). Validation Study in the Educational Context of the Portuguese Version of the Multidimensional Work Motivation Scale. *Paidéia* (Ribeirão Preto), 28(03), 2803.

Nisar, Q. A., Riasat, F., & Aslam, S. (2016). Do Intrinsic and Extrinsic Rewards influence the Job satisfaction and Job performance? Mediating Role of Reward System. *Journal of Management Info*, 3(3), 6–11. <https://doi.org/10.31580/jmi.v11i1.56>

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Oliveira, A. R., & Ribeiro, N. (2019). O impacto do conflito trabalho-família no engagement, desempenho e intenção de turnover dos colaboradores. *Atas XXIX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, Universidade de Sevilha, Osuna, Espanha.

Oehler, K., & Christopher, A. (2018). *2018 Trends in Global Employee Engagement*, 1–19.

Özutku, H. (2012). The Influence of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Results: An Empirical Analysis in Turkish Manufacturing Industry. *Business and Economics Research Journal*, 3, 29–48. www.berjournal.com

Pak, K., Kooij, D. T. A. M., de Lange, A. H., & van Veldhoven, M. J. P. M. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 336–352. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.07.002>

Pérez-Ramos, J. (1990). *Motivação no trabalho: abordagens teóricas*. *Psicologia USP* 1(2), 127-140.

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

Ponte, J. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema* (Boletim de Educação Matemática), 25:105-132.

Porto-Martins, P., Basso-Machado, P., & Benevides-Pereira, A. (2013). Engagement no trabalho: uma discussão teórica. *Fractal, Rev. Psicol.*, 25(3), 629-644.

Reeve, J. (2012). Editorial. In *Motivation and Emotion* (Vol. 36, Issue 2, pp. 101–102). <https://doi.org/10.1007/s11031-012-9297-2>

Rego, A., Cunha, M.P., Gomes, J.F.S., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C.A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2a Ed.), Lisboa: Sílabo.

Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2006). *Comportamento organizacional* (11ª ed.). Pearson Education.

Rocha, J. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Presença.

Rodríguez-Sánchez, J. L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing time and resources for work–life balance: The effect on talent retention. *International journal of environmental research and public health*, 17(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph17061920>

Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28, 737–749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 30, Issue C, pp. 91–127). <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>

San, O., Theen, Y. & Heng, T. (2012). The Reward Strategy and Performance Measurement (Evidence from Malaysian Insurance Companies). *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2: 211-223.

Sánchez-Cardona, I., Vera, M., Martínez-Lugo, M., Rodríguez-Montalbán, R., & Marrero-Centeno, J. (2020). When the Job Does Not Fit: The Moderating Role of Job Crafting and Meaningful Work in the Relation Between Employees' Perceived Overqualification and Job Boredom. *Journal of Career Assessment*, 28(2), 257–276. <https://doi.org/10.1177/1069072719857174>

Shah, M., Asad, M., & Lahore, P. (2018). Effect of Motivation on Employee Retention: Mediating Role of Perceived Organizational Support. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 7(2), 511–520. <http://www.european-science.com>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business* (7ª ed.). Pearson.

Savari, M., Eslami, M., & Monavarifard, F. (2013). The Impact of Social Capital on Agricultural Employees' Job Satisfaction, City of Divandarreh. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4(2), 291-295.

Sharma, R., & Prasad, A. (2018). Employer brand and its unexplored impact on intent to join. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(3), 536–566. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2017-1280>

Shields, J., Scott, D., Bishop, J. & Golezer, P. (2012). Pay perception and their relationship with cooperation, commitment and intent to quit. *International Studies of Management and Organizations*, 42(1), 68-86.

Singh, D. (2019). A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology*, 425–431. <https://doi.org/10.32628/ijrst195463>

Sinniah, S., & Kamil, N. M. (2017). The influence of human resource practices on turnover intention: the case of a telecommunication company in Malaysia. *Malaysian Management Review*, 52(1), 45-61.

Sousa, M.J., & Baptista, C.S. (2014). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios: Segundo Bolonha* (5a Ed.). Pactor.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* (5o ed.). Lisboa: Lidel.

Spector, P.E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Sage, Thousand Oaks.

Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>

Steger, M. F. (2017). Creating meaning and purpose at work. In L. G. Oades, M. F. Steger, A. Delle Fave, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of positivity and strength-based approaches at work* (pp. 60–81). Oxford, England: John Wiley.

Styvén, M. E., Näppä, A., Mariani, M., & Nataraajan, R. (2022). Employee perceptions of employers' creativity and innovation: Implications for employer attractiveness and branding in tourism and hospitality. *Journal of Business Research*, 141, 290–298. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.038>

Tan, K. L., Lew, T. Y., & Sim, A. K. S. (2019). An innovative solution to leverage meaningful work to attract, retain and manage Generation Y employees in Singapore's hotel industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 11(2), 204–216. <https://doi.org/10.1108/WHATT-11-2018-0075>

Van Eerde, W. & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of applied psychology* 81(5), 575.

Vroom, V.H., 1964. “*Work and motivation*”. New York, NY: Wiley.

Quivy, R. & Champenhoudt, L. (2018). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Granvia.

Wyse, R. D. M. (2018). Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano. *Revista de Ciências Gerenciais*, 22(36), 134–147. <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2018v22n36p134-141>

I. ANEXOS
ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO

Questionário

O presente questionário insere-se no âmbito do trabalho final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. A presente investigação tem por objetivo compreender o impacto das recompensas, da motivação, satisfação e meaningful work na retenção dos colaboradores. Este questionário serve exclusivamente para fins académicos e as suas respostas são anónimas e confidenciais. Peço-lhe que responda a todas as questões, da forma mais sincera possível, tendo em conta que não existem respostas certas ou erradas.

A duração média prevista do preenchimento do questionário é de cerca de 6 minutos. Em caso de dúvida, é favor contactar através do seguinte e-mail: anaricatarro@aln.iseg.ulisboa.pt

A sua ajuda é fundamental.
Obrigada pela sua colaboração,

Ana Rita Catarro

Características Demográficas

Assinale com um X apenas uma opção

1. Género

Feminino
 Masculino

2. Idade:

3. Habilitações Literárias:

Ensino Básico
 Ensino Secundário
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento

4. Há quanto tempo se encontra a trabalhar na empresa?

____ anos

Responda, por favor, às questões seguintes utilizando uma escala de 1 a 5, conforme indicado. Tendo em conta aquilo que sente em relação à empresa onde trabalha atualmente, indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações. Sendo que 1 corresponde ao “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”

	1 - Discordo Totalmente;	2 - Discordo;	3 - Não concordo/ Nem discordo;	4 - Concordo;	5 - Concordo Totalmente
No geral, estou satisfeito com a política de recompensas da organização.	1	2	3	4	5
Eu reconheço as recompensas intrínsecas que são oferecidas pela organização (e.g. oportunidade de progressão de carreira, reconhecimento, autonomia,	1	2	3	4	5
Sinto-me motivado com as recompensas intrínsecas que me são atribuídas.	1	2	3	4	5
As recompensas intrínsecas promovem o meu compromisso com a organização.	1	2	3	4	5
Sinto-me satisfeito com as funções exercidas e as minhas conquistas são reconhecidas.	1	2	3	4	5
Sinto que o meu esforço e desempenho são reconhecidos no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5
Desde que estou inserido na organização, sinto que houve uma progressão na minha carreira.	1	2	3	4	5
As responsabilidades que tenho motivam-me a permanecer nesta organização.	1	2	3	4	5
Sinto que o meu trabalho é reconhecido pela minha equipa e pela organização.	1	2	3	4	5
O bom clima organizacional faz com que me sinta motivado.	1	2	3	4	5
Sinto-me satisfeito com o salário que me é atribuído.	1	2	3	4	5
Sinto-me satisfeito com as condições de trabalho que a organização proporciona.	1	2	3	4	5
Sinto-me satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização (e.g. horário flexível, seguro de saúde, ginásio, etc.).	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com os incentivos que recebo pelo meu trabalho (e.g. prémio de equipa por alcance de objetivo).	1	2	3	4	5
Considero que a remuneração da minha organização é justa em comparação ao mercado de trabalho atual.	1	2	3	4	5
O salário da minha organização é competitivo.	1	2	3	4	5
As oportunidades de desenvolvimento e de progressão profissional são justas.	1	2	3	4	5
Sinto-me satisfeito com o meu pacote salarial e considero que está equiparado ao meu nível de desempenho.	1	2	3	4	5
Considero que o meu nível salarial é proporcional a quem exerce as mesmas funções que eu nesta organização.	1	2	3	4	5
Sinto-me motivado e reconhecido através das recompensas extrínsecas atribuídas.	1	2	3	4	5
No modo geral, sinto-me satisfeito com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
Por vezes, penso deixar este trabalho e procurar outra oportunidade.	1	2	3	4	5
No geral, estou satisfeito com as tarefas que realizo no meu trabalho.	1	2	3	4	5
No meu ponto de vista, a maioria dos meus colegas que têm este trabalho encontram-se bastante satisfeitos com as tarefas que desempenham.	1	2	3	4	5
Tenho a perceção que as pessoas que têm este trabalho, pensam frequentemente em mudar.	1	2	3	4	5
Atualmente, sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo.	1	2	3	4	5
Acho que este trabalho não vale o esforço e não me sinto motivado.	1	2	3	4	5
Frequentemente questiono-me porque é que estou neste trabalho.	1	2	3	4	5
Trabalho deste modo para obter aprovação dos outros (e.g. os meus superiores, a minha equipa, a minha família, etc.).	1	2	3	4	5
Sinto que ao trabalhar deste modo, as outras pessoas têm mais consideração por mim (e.g. os meus superiores, a minha equipa, a minha família).	1	2	3	4	5
Sinto que ao estar motivado, desempenho melhor as minhas funções.	1	2	3	4	5
A minha motivação faz com que me mantenha neste cargo.	1	2	3	4	5
Sinto-me leal e comprometido com a organização.	1	2	3	4	5
Sinto que só trabalhando muito consigo ser recompensado.	1	2	3	4	5
Sinto que só trabalhando muito é que conseguirei atingir estabilidade no trabalho.	1	2	3	4	5
Trabalho deste modo porque arriscaria perder o meu emprego se não me esforçasse o suficiente.	1	2	3	4	5
Exijo bastante de mim porque sinto necessidade de provar que mereço estar neste lugar.	1	2	3	4	5
Esforço-me para exercer as minhas funções, para me sentir orgulhoso (a) de mim mesmo, sendo que o trabalho tem um significado para mim.	1	2	3	4	5
Trabalho para não me sentir inútil.	1	2	3	4	5
Considero que é importante esforçar-me no trabalho.	1	2	3	4	5
O esforço que aplico neste trabalho está de acordo com os meus valores pessoais.	1	2	3	4	5
Sinto que motivo a equipa que me rodeia.	1	2	3	4	5
Sinto que contribuo para o desenvolvimento da organização.	1	2	3	4	5
Sinto que o meu trabalho é estimulante e interessante.	1	2	3	4	5
Pretendo permanecer nesta organização por um longo período de tempo.	1	2	3	4	5
Pondero procurar ativamente uma nova oportunidade para a minha carreira.	1	2	3	4	5
Penso frequentemente em abandonar este emprego.	1	2	3	4	5
Sinto que o meu trabalho tem significado.	1	2	3	4	5
Sinto que o meu trabalho contribui para o meu desenvolvimento pessoal.	1	2	3	4	5
Sinto que o meu trabalho não é relevante.	1	2	3	4	5
Considero que o meu trabalho contribui para que a minha vida tenha significado.	1	2	3	4	5
Sei o que toma o meu trabalho significativo.	1	2	3	4	5
Sei que o meu trabalho contribui de uma forma positiva para a organização.	1	2	3	4	5
O meu trabalho ajuda a compreender-me melhor.	1	2	3	4	5
Sinto que o meu trabalho me satisfaz e motiva.	1	2	3	4	5
Compreendo que o meu trabalho tem impacto na organização.	1	2	3	4	5
Considero o meu trabalho fulcral e este serve um propósito maior.	1	2	3	4	5

Fonte: Elaboração própria

ANEXO 2 – ANÁLISE DESCRITIVA – ESCALA DE RECOMPENSAS

	N	M	DP	CV
1. No geral, estou satisfeito com a política de recompensas da organização	115	3,42	1,06	31%
2. Eu reconheço as recompensas intrínsecas que são oferecidas pela organização (e.g. oportunidade de progressão de carreira, reconhecimento, autonomia, responsabilidade)	115	3,53	1,08	31%
3. Sinto-me motivado com as recompensas intrínsecas que me são atribuídas	115	3,37	1,20	36%
4. As recompensas intrínsecas promovem o meu compromisso com a organização	115	3,47	1,18	34%
5. Sinto-me satisfeito com as funções exercidas e as minhas conquistas são reconhecidas	115	3,55	1,13	32%
6. Sinto que o meu esforço e desempenho são reconhecidos no meu local de trabalho	115	3,52	1,10	31%
7. Desde que estou inserido na organização, sinto que houve uma progressão na minha carreira	115	3,44	1,19	35%
8. As responsabilidades que tenho motivam-me a permanecer nesta organização	115	3,38	1,14	34%
9. Sinto que o meu trabalho é reconhecido pela minha equipa e pela organização	115	3,49	1,08	31%
10. O bom clima organizacional faz com que me sinta motivado	115	3,83	1,18	31%
11. Sinto-me satisfeito com o salário que me é atribuído	115	3,07	1,23	40%
12. Sinto-me satisfeito com as condições de trabalho que a organização proporciona	115	3,57	1,10	31%
13. Sinto-me satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização (e.g. horário flexível, seguro de saúde, ginásio, etc.)	115	3,34	1,19	36%
14. Estou satisfeito com os incentivos que recebo pelo meu trabalho (e.g. prémio de equipa por alcance de objetivo)	115	3,10	1,17	38%
15. Considero que a remuneração da minha organização é justa em comparação ao mercado de trabalho atual	115	3,30	1,22	37%
16. O salário da minha organização é competitivo	115	3,13	1,20	38%
17. As oportunidades de desenvolvimento e de progressão profissional são justas	115	3,26	1,08	33%
18. Sinto-me satisfeito com o meu pacote salarial e considero que está equiparado ao meu nível de desempenho	115	3,09	1,22	39%
19. Considero que o meu nível salarial é proporcional a quem exerce as mesmas funções que eu nesta organização	115	3,23	1,18	37%
20. Sinto-me motivado e reconhecido através das recompensas extrínsecas atribuídas	115	3,39	1,16	34%

Fonte: SPSS

ANEXO 3 – ANÁLISE DESCRITIVA – ESCALA DE MOTIVAÇÃO

	N	M	DP	CV
1. Atualmente, sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo	115	2,10	1,18	56%
2. Acho que este trabalho não vale o esforço e não me sinto motivado	115	2,46	1,26	51%
3. Frequentemente questiono-me porque é que estou neste trabalho	115	2,57	1,26	49%
4. Trabalho deste modo para obter aprovação dos outros (e.g. os meus superiores, a minha equipa, a minha família, etc.)	115	2,78	1,11	40%
5. Sinto que ao trabalhar deste modo, as outras pessoas têm mais consideração por mim (e.g. os meus superiores, a minha equipa, a minha família)	114	3,46	1,04	30%
6. Sinto que ao estar motivado, desempenho melhor as minhas funções	115	4,37	0,83	19%
7. A minha motivação faz com que me mantenha neste cargo	115	3,53	1,04	29%
8. Sinto-me leal e comprometido com a organização	115	3,61	1,14	32%
9. Sinto que só trabalhando muito consigo ser recompensado	115	3,17	1,22	39%
10. Sinto que só trabalhando muito é que conseguirei atingir estabilidade no trabalho	115	3,34	1,03	31%
11. Trabalho deste modo porque arriscaria perder o meu emprego se não me esforçasse o suficiente	115	2,87	1,20	42%
12. Exijo bastante de mim porque sinto necessidade de provar que mereço estar neste lugar	115	3,41	1,19	35%
13. Esforço-me para exercer as minhas funções, para me sentir orgulhoso (a) de mim mesmo, sendo que o trabalho tem um significado para mim	115	4,20	0,90	21%
14. Trabalho para não me sentir inútil	115	2,49	1,25	50%
15. Considero que é importante esforçar-me no trabalho	115	4,17	0,85	20%
16. O esforço que aplico neste trabalho está de acordo com os meus valores pessoais	115	3,91	0,98	25%
17. Sinto que motivo a equipa que me rodeia	115	3,52	0,99	28%
18. Sinto que contribuo para o desenvolvimento da organização	115	3,68	0,99	27%
19. Sinto que o meu trabalho é estimulante e interessante	115	3,52	1,13	32%

Fonte: SPSS

ANEXO 4 – ANÁLISE DESCRITIVA – ESCALA DE SATISFAÇÃO

	N	M	DP	CV
1. No modo geral, sinto-me satisfeito com o meu trabalho.	115	3,69	1,05	28%
2. Por vezes, penso deixar este trabalho e procurar outra oportunidade.	115	3,21	1,41	44%
3. No geral, estou satisfeito com as tarefas que realizo no meu trabalho.	115	3,47	1,09	32%
4. No meu ponto de vista, a maioria dos meus colegas que têm este trabalho, encontram-se bastante satisfeitas com as tarefas que desempenham.	115	3,17	1,02	32%
5. Tenho a perceção que as pessoas que têm este trabalho, pensam frequentemente em mudar.	115	3,40	1,17	34%

Fonte: SPSS

ANEXO 5 – ANÁLISE DESCRITIVA – ESCALA DE *MEANINGFUL WORK*

	N	M	DP	CV
1. Sinto que o meu trabalho tem significado	115	3,84	0,94	25%
2. Sinto que o meu trabalho contribui para o meu desenvolvimento pessoal	115	3,91	1,02	26%
3. Sinto que o meu trabalho não é relevante	115	2,31	1,27	55%
4. Considero que o meu trabalho contribui para que a minha vida tenha significado	115	3,56	1,04	29%
5. Sei o que torna o meu trabalho significativo	115	3,93	0,93	24%
6. Sei que o meu trabalho contribui de uma forma positiva para a organização	115	3,83	0,95	25%
7. O meu trabalho ajuda a compreender-me melhor	115	3,43	1,10	32%
8. Sinto que o meu trabalho me satisfaz e motiva	115	3,43	1,12	33%
9. Compreendo que o meu trabalho tem impacto na organização	115	3,76	0,99	26%
10. Considero o meu trabalho fulcral e este serve um propósito maior	115	3,64	1,04	28%

Fonte: SPSS

ANEXO 6 – ANÁLISE DESCRITIVA – ESCALA DE RETENÇÃO

	N	M	DP	CV
1. Pretendo permanecer nesta organização por um longo período de tempo	115	3,17	1,22	38%
2. Pondero procurar ativamente uma nova oportunidade para a minha carreira	115	3,50	1,26	36%
3. Penso frequentemente em abandonar este emprego	115	2,58	1,34	52%

Fonte: SPSS

ANEXO 7 - ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA INTERNA DAS ESCALAS – ESCALA
RECOMPENSAS

	Correlação Item- Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
Dimensão 1. Recompensas Intrínsecas $\alpha=0,926$		
1. No geral, estou satisfeito com a política de recompensas da organização	,611	,923
2. Eu reconheço as recompensas intrínsecas que são oferecidas pela organização (e.g. oportunidade de progressão de carreira, reconhecimento, autonomia, responsabilidade)	,783	,915
3. Sinto-me motivado com as recompensas intrínsecas que me são atribuídas	,768	,915
4. As recompensas intrínsecas promovem o meu compromisso com a organização	,707	,919
5. Sinto-me satisfeito com as funções exercidas e as minhas conquistas são reconhecidas	,753	,916
6. Sinto que o meu esforço e desempenho são reconhecidos no meu local de trabalho	,780	,915
7. Desde que estou inserido na organização, sinto que houve uma progressão na minha carreira	,611	,924
8. As responsabilidades que tenho motivam-me a permanecer nesta organização	,707	,919
9. Sinto que o meu trabalho é reconhecido pela minha equipa e pela organização	,763	,916
10. O bom clima organizacional faz com que me sinta motivado	,677	,920
Dimensão 2. Recompensas Extrínsecas $\alpha=0,933$		
11. Sinto-me satisfeito com o salário que me é atribuído	,831	,921
12. Sinto-me satisfeito com as condições de trabalho que a organização proporciona	,647	,930
13. Sinto-me satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização (e.g. horário flexível, seguro de saúde, ginásio, etc.)	,644	,931
14. Estou satisfeito com os incentivos que recebo pelo meu trabalho (e.g. prémio de equipa por alcance de objetivo)	,737	,926
15. Considero que a remuneração da minha organização é justa em comparação ao mercado de trabalho atual	,776	,924
16. O salário da minha organização é competitivo	,770	,924
17. As oportunidades de desenvolvimento e de progressão profissional são justas	,691	,928
18. Sinto-me satisfeito com o meu pacote salarial e considero que está equiparado ao meu nível de desempenho	,846	,920
19. Considero que o meu nível salarial é proporcional a quem exerce as mesmas funções que eu nesta organização	,677	,929
20. Sinto-me motivado e reconhecido através das recompensas extrínsecas atribuídas	,720	,927

Fonte: SPSS

ANEXO 8 - ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA INTERNA DAS ESCALAS – ESCALA
MOTIVAÇÃO

Dimensão	Item
Dimensão 1. Desmotivação	4. Trabalho deste modo para obter aprovação dos outros (e.g. os meus superiores, a minha equipa, a minha família, etc.)
	5. Sinto que ao trabalhar deste modo, as outras pessoas têm mais consideração por mim (e.g. os meus superiores, a minha equipa, a minha família)
	9. Sinto que só trabalhando muito consigo ser recompensado
	10. Sinto que só trabalhando muito é que conseguirei atingir estabilidade no trabalho
	11. Trabalho deste modo porque arriscaria perder o meu emprego se não me esforçasse o suficiente
Dimensão 2. Motivação Extrínseca	R1. Atualmente, sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo
	R2. Acho que este trabalho não vale o esforço e não me sinto motivado
	R3. Frequentemente questiono-me porque é que estou neste trabalho
Dimensão 3. Interiorizada	17. Sinto que motivo a equipa que me rodeia
	18. Sinto que contribuo para o desenvolvimento da organização
	19. Sinto que o meu trabalho é estimulante e interessante
Dimensão 4. Identificada	12. Exijo bastante de mim porque sinto necessidade de provar que mereço estar neste lugar
	13. Esforço-me para exercer as minhas funções, para me sentir orgulhoso (a) de mim mesmo, sendo que o trabalho tem um significado para mim
	R14. Trabalho para não me sentir inútil
	15. Considero que é importante esforçar-me no trabalho
Dimensão 5. Motivação Intrínseca	16. O esforço que aplico neste trabalho está de acordo com os meus valores pessoais
	6. Sinto que ao estar motivado, desempenho melhor as minhas funções
	7. A minha motivação faz com que me mantenha neste cargo
	8. Sinto-me leal e comprometido com a organização

Fonte: SPSS

ANEXO 9 - ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA INTERNA DAS ESCALAS – ESCALA
SATISFAÇÃO

	Correlação Item- Total Corrigida	Alfa de <i>Cronbach</i> sem o item
Escala de Satisfação	$\alpha=0,734$	
1. No modo geral, sinto-me satisfeito com o meu trabalho	,589	,656
R2. Por vezes, penso deixar este trabalho e procurar outra oportunidade	,539	,676
3. No geral, estou satisfeito com as tarefas que realizo no meu trabalho	,628	,639
4. No meu ponto de vista, a maioria dos meus colegas que têm este trabalho, encontram-se bastante satisfeitos com as tarefas que desempenham	,513	,684
R5. Tenho a percepção que as pessoas que têm este trabalho, pensam frequentemente em mudar	,268	,771

Fonte: SPSS

ANEXO 10 - ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA INTERNA DAS ESCALAS – ESCALA
MEANINGFUL WORK

	Correlação Item- Total Corrigida	Alfa de <i>Cronbach</i> sem o item
Escala de <i>Meaningful work</i>	$\alpha=0,905$	
1. Sinto que o meu trabalho tem significado	,807	,887
2. Sinto que o meu trabalho contribui para o meu desenvolvimento pessoal	,717	,892
R3. Sinto que o meu trabalho não é relevante	,436	,913
4. Considero que o meu trabalho contribui para que a minha vida tenha significado	,567	,901
5. Sei o que torna o meu trabalho significativo	,723	,892
6. Sei que o meu trabalho contribui de uma forma positiva para a organização	,732	,891
7. O meu trabalho ajuda a compreender-me melhor	,518	,904
8. Sinto que o meu trabalho me satisfaz e motiva	,753	,889
9. Compreendo que o meu trabalho tem impacto na organização	,680	,894
10. Considero o meu trabalho fulcral e este serve um propósito maior	,786	,887

Fonte: SPSS

ANEXO 10 - ANÁLISE DE CONSISTÊNCIA INTERNA DAS ESCALAS – ESCALA
RETENÇÃO

	Correlação Item- Total Corrigida	Alfa de <i>Cronbach</i> sem o item
Escala de Retenção	$\alpha=0,719$	
1. Pretendo permanecer nesta organização por um longo período de tempo	,491	,685
R2. Pondero procurar ativamente uma nova oportunidade para a minha carreira	,587	,570
R3. Penso frequentemente em abandonar este emprego	,542	,628

Fonte: SPSS