



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**  
**CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS**  
**EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

**IDADE, ANTIGUIDADE, AUTONOMIA E PROPENSÃO AO RISCO:  
SERÃO ESTAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS NOS  
INCENTIVOS, PERFORMANCE E SATISFAÇÃO NAS EMPRESAS?**

**CATARINA MELIM PERESTRELO**

**OUTUBRO-2021**

**MESTRADO EM**  
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS  
EMPRESARIAIS

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
DISSERTAÇÃO

IDADE, ANTIGUIDADE, AUTONOMIA E PROPENSÃO AO RISCO: SERÃO ESTAS CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS NOS INCENTIVOS, PERFORMANCE E SATISFAÇÃO NAS EMPRESAS?

CATARINA MELIM PERESTRELO

**ORIENTAÇÃO:**

PROF.<sup>a</sup> DOUTORA SOFIA MARGARIDA MORAIS LOURENÇO

OUTUBRO-2021

## RESUMO

Os estudos realizados até hoje, sugerem que a idade do indivíduo e a sua antiguidade numa organização, influenciam os níveis de autonomia e de propensão ao risco. Por sua vez, os níveis de autonomia e propensão ao risco podem traduzir-se em diferentes tipos de incentivos. Enquanto características demográficas e diferentes tipos de incentivos podem ter impacto na satisfação e na performance dos gestores.

Nesta dissertação examinaram-se as relações entre as características demográficas (idade e antiguidade), autonomia, propensão ao risco, tipos de incentivos, satisfação no trabalho e performance individual, a partir de um questionário a gestores de empresas portuguesas. Para tal, utilizou-se uma análise de equações estruturais pelo método dos mínimos quadrados parciais, através do *software* SMART-PLS.

Os resultados sugerem que a idade está negativamente relacionada com a propensão ao risco e que a propensão ao risco está positivamente relacionada com a utilização de incentivos monetários. Além disso, mostram uma relação positiva entre a autonomia e os incentivos monetários e benefícios. Os resultados revelam também relações positivas entre antiguidade e satisfação no trabalho, entre os diferentes tipos de incentivos (monetários, não monetários e benefícios) e a satisfação, entre incentivos monetários e performance, e finalmente entre benefícios e performance.

Este estudo contribui para a literatura ao mostrar como a autonomia e a propensão ao risco podem explicar a utilização de diferentes tipos de incentivos nas empresas portuguesas. Adicionalmente, reitera a importância da utilização dos sistemas incentivos para melhorar a satisfação no trabalho e performance dos gestores.

**Palavras-Chave:** *IDADE, ANTIGUIDADE, AUTONOMIA, PROPENSÃO AO RISCO, INCENTIVOS, SATISFAÇÃO, PERFORMANCE.*

## ABSTRACT

Prior studies suggest that age and tenure have influence on the levels of autonomy and risk-taking of the individual. In addition, different levels of autonomy and risk propensity can impact the types of incentives used, while individual characteristics and types of incentives can impact work satisfaction and performance.

This thesis analysed the relations among individual characteristics (age and tenure), autonomy, risk propensity, types of incentives, work satisfaction and individual performance of managers. This study used data from an online questionnaire answered by Portuguese managers. To test the relations among the variables, structural equation modelling - Partial Least Squares was used with SMART-PLS software.

The results suggest that age is negatively related to risk propensity and this variable is positively related to the use of monetary incentives. Furthermore, the results show that autonomy is positively related to monetary incentives and benefits. Lastly, the results show positive relationships between tenure and work satisfaction, between different types of incentives (monetary, non-monetary, and benefits) and work satisfaction between the use of benefits and performance, and between monetary incentives and performance.

This study contributes to the literature by showing how autonomy and risk propensity can explain the use of different incentive types in Portuguese organizations. Lastly, it reiterates the importance of using incentive systems to improve managerial work satisfaction and performance.

**Keywords:** *AGE, TENURE, AUTONOMY, RISK PROPENSITY, INCENTIVES, SATISFACTION, PERFORMANCE.*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço todo o apoio, incentivo e compreensão da minha orientadora, Professora Sofia Lourenço. A sua disponibilidade e acompanhamento foram fundamentais para a execução desta dissertação. Agradeço ainda todo o conhecimento transmitido, essencial durante este processo.

Em segundo lugar obrigada aos meus colegas de trabalho por toda a flexibilidade e disponibilidade nestes 8 meses de uma nova aventura.

Um agradecimento enorme ao meu melhor amigo e namorado, Vítor, por toda a tolerância, sabedoria e compreensão durante este processo. Obrigada por estares sempre disposto a ajudar e por me motivares todos os dias! O teu incentivo e palavras de carinho foram cruciais para atingir este marco.

À minha irmã, que mais que ninguém saberia pelo que estava a passar, obrigada pela enorme paciência, compreensão e ajuda. Obrigada pelas palavras de apoio e, acima de tudo, por nunca duidares um segundo que seria capaz de fazer isto.

Por último, a base de tudo, um dos maiores obrigados de sempre aos meus pais, por tornarem possível a pessoa que sou. Obrigada por acreditarem sempre no meu potencial e nas minhas capacidades. Obrigada por estarem sempre ao meu lado, a fazer de tudo para que isto acontecesse.

Aos meus, obrigada por todo o amor!

*They said that I wouldn't, I show them that I did.*

C.P., 2021

## ÍNDICE

Resumo .....	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos .....	iii
Índice .....	iv
Lista de Tabelas .....	vi
Lista de Figuras .....	vi
Lista de Abreviaturas.....	vii
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura.....	5
2.1. Os Indivíduos nas Organizações, Sistemas de Incentivos, Performance e Satisfação no Local de Trabalho .....	5
2.3. Idade e Antiguidade na empresa.....	7
2.4. Autonomia dos indivíduos.....	9
2.5. Propensão ao Risco.....	10
2.6. Incentivos, Satisfação no Trabalho e Performance .....	12
3. Metodologia.....	16
3.1. Método e Recolha de Informação.....	16
3.2. Variáveis.....	18
3.3. O Modelo.....	19
4. Resultados e Discussão.....	21
4.1 Resultados do modelo de medição reflexivo.....	21
4.2. Estatísticas descritivas .....	26
4.3. Resultados do modelo estrutural.....	28
5. Conclusão .....	33

Referências Bibliográficas.....	36
---------------------------------	----

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela I</b> – Estatística descritiva para as variáveis demográficas.....	17
<b>Tabela II</b> – Resumo das variáveis e escalas do questionário.....	18
<b>Tabela III</b> – Resultados de análise de confiabilidade e validade das variáveis. Valores de <i>loadings</i> , <i>construct reliability</i> e <i>validity</i> .....	22
<b>Tabela IV</b> – Critério Fornell-Larcker. ....	23
<b>Tabela V</b> – Rácio HTMT.....	24
<b>Tabela VI</b> – <i>Cross Loadings</i> .....	25
<b>Tabela VII</b> – Resultados de colinearidade – VIF. ....	26
<b>Tabela VIII</b> – Estatística descritiva das variáveis em estudo.....	27
<b>Tabela IX</b> – Resultado ao teste de hipóteses do modelo estrutural... ..	28

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Modelo sugerido para investigação das hipóteses do estudo.....	16
--	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

*AVE – Average Variance Extracted*

*PLS – Partial Least Squares*

*SEM – Structural Equation Modelling*

*VIF – Variance Inflation Factor*

VL – Variáveis latentes

VM – Variáveis manifestas

## 1. INTRODUÇÃO

A concorrência atualmente vivida pelas organizações é transversal a todas as indústrias e setores organizacionais. O aumento desta concorrência tem vindo a trazer mais incerteza o que obriga as organizações a investir em capital humano, o único capaz de se adaptar a novos contextos (Pasben & Nojede, 2016). Este investimento é essencial para a retenção de talento e *know-how* nas próprias empresas. Desta forma, as empresas tentam satisfazer o maior nível de necessidades possíveis aos seus colaboradores com intuito de motivar, reter e maximizar a sua performance (Hassan, Razi, Qamar, Jaffir & Suhair, 2013). Para tal, as empresas utilizam diversas ferramentas, como por exemplo sistemas de incentivos que são cada vez mais adaptados às características dos colaboradores. Destas características é de referir a idade e a antiguidade, como características que podem impactar os níveis de satisfação no trabalho (Riza, Ganzach, & Liu, 2016).

Os níveis de autonomia e propensão ao risco dos colaboradores são também aspetos chave ao desenhar sistemas de incentivos, pois determinados sistemas de incentivos dão mais espaço à autonomia e tomadas de decisão de risco que outros (Donnelly, Kennedy & Widener, 2018). Desta forma, os sistemas de incentivos podem ajudar a potenciar a performance e satisfação no local de trabalho dos colaboradores atendendo às suas diferentes características. É de notar que o dinheiro, um incentivo monetário, não é o único incentivo disponível para as empresas utilizarem para motivar os seus colaboradores. Os incentivos não monetários e os benefícios são também opções válidas para aumentar a satisfação e performance dos indivíduos em contexto empresarial (Lazear, 1998; Merchant & Stede, 2012; Presslee, Vance & Webb, 2013;

Lourenço, Greenberg, Littlefield, Bates & Narayanan, 2018; Sittenthaler & Mohnen, 2020).

Os incentivos não monetários podem ser, por exemplo: reconhecimento verbal, *feedback* e aumento de responsabilidades (Depedri, Tortia & Capirta, 2010). A atribuição de incentivos não monetários permite destacar a carreira profissional de sucesso dos gestores. Os benefícios, por sua vez, são ferramentas atribuídas em conformidade com o nível hierárquico do indivíduo, sendo considerado componente complementar do contrato de trabalho. Estes podem ser por exemplo carro, telemóvel e *plafond* para despesas de representação. Desta forma os benefícios fazem parte do leque características avaliadas pelos gestores quando decidem se ficam ou não numa organização (Lazear, 1998). Os benefícios são um dos fatores chave para recrutar e reter os melhores gestores nas empresas, visto que estes são forma de os gestores obterem notoriedade profissional e *status* (Rajan & Wulf, 2006).

Este estudo visa analisar a relação entre as características demográficas de cada gestor de empresas portuguesas, especificamente a idade e a antiguidade, com os níveis de propensão ao risco e autonomia que têm nas organizações em que trabalham. Além disso, irá analisar a relação destes níveis de autonomia e propensão ao risco com o tipo de incentivos que os gestores têm. Por último, serão analisadas as relações entre os tipos de incentivos com a satisfação no trabalho e performance dos gestores bem como as relações entre idade e antiguidade com os níveis de satisfação no local de trabalho.

Para analisar as relações anteriores foram recolhidos dados através de um questionário online realizado a gestores de empresas portuguesas. Com uma amostra de 1005 respostas, o modelo teórico desenvolvido foi avaliado utilizando a análise de

equações estruturais, pelo método dos mínimos quadrados parciais, através do *software* SmartPLS3.

Os resultados mostram que a idade está negativamente associada à propensão ao risco, pelo que quanto mais velho for um gestor maior será o seu receio em tomar decisões de risco. A antiguidade dos gestores nas empresas está positivamente relacionada com o seu grau de satisfação no trabalho, o que está de acordo com os estudos já realizados por Sarker, Crossman & Chinmeteeputuck (2003). Além disso, os resultados indicam uma relação positiva entre a propensão ao risco e os incentivos monetários, o que pode ser justificado com o objetivo de aumentar o desempenho dos gestores através da dimensão financeira, tal como verificado por Prendergast (2000). Relativamente à autonomia, esta está positivamente relacionada com o uso de incentivos monetários e benefícios, como descrito por Cerasoli, Nicklin & Nassrelgrawi (2016) e Mankins & Garton (2017). Relativamente aos diferentes tipos de incentivos, os resultados sugerem uma relação positiva entre a utilização de todos os tipos de incentivos (monetários, não monetários e benefícios) e a satisfação no trabalho dos gestores, o que é consistente com estudos anteriores (Prendergast, 2000; Abdullah & Wan, 2013; Hammermann & Mohnen, 2014). Por último, os resultados mostram uma relação positiva entre incentivos monetários e performance, e entre benefícios e performance, como previamente descrito (Shaffer & Arkes, 2009; Jeffrey, 2009; Sittenthaler & Mohnen, 2020).

A motivação para esta dissertação consiste na escassez de estudos realizados que integrem características individuais, como a idade, a antiguidade e a propensão ao risco, e características laborais como a autonomia e o tipo de incentivos, como determinantes

da satisfação no trabalho e performance dos gestores de empresas portuguesas (Abdullah & Wan, 2013; Lourenço, 2016; Cerasoli *et al.*, 2016).

Este estudo contribui assim para a literatura ao mostrar como a idade e a antiguidade estão relacionadas com a autonomia e a propensão ao risco dos gestores de empresas portuguesas. O que indica que os estudos de Brimeyer *et al.* (2010) poderão ser também aplicáveis no contexto de empresas portuguesas. O estudo revela uma relação contrária entre idade e propensão ao risco da verificada por Croci, *et al.* (2016). Além disso, este estudo mostra como a autonomia e a propensão ao risco podem ajudar a explicar a utilização de diferentes tipos de incentivos (Prendergast, 2000; Jeffrey, 2009) nas empresas portuguesas. Por último, é salientada a importância da utilização de diferentes tipos de incentivos para obter melhores níveis de satisfação no trabalho dos gestores, bem como o papel que os incentivos monetários podem ter para melhorar a sua performance (Merchant & Stede, 2012; Presslee *et al.*, 2013; Sittenthaler, Mohnen, 2020).

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos: neste primeiro capítulo é feito um breve resumo sobre o trabalho; no segundo capítulo, é apresentado a revisão de literatura e desenvolvidas hipóteses de estudo. Seguidamente, o terceiro capítulo consiste na metodologia utilizada, descrição da amostra e das variáveis utilizadas. No quarto capítulo são apresentados e discutidos os resultados do estudo. Por último, no quinto capítulo, são apresentadas as conclusões, limitações e sugestões de investigação futura.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1. *Os Indivíduos nas Organizações, Sistemas de Incentivos, Performance e Satisfação no Local de Trabalho*

Atualmente as organizações consideram os recursos humanos como a componente mais importante para obterem vantagem competitiva e eficiência (Pasben & Nojdedeh, 2016). Desta forma, o capital humano é um fator crucial para a sobrevivência e inovação das empresas. Contudo, no contexto empresarial atual é vivido uma grande rotação de colaboradores entre as diversas empresas e indústrias (Bureau of Labor Statistics, 2021). Por conseguinte, surge o desafio constante das organizações motivarem e satisfazerem os seus colaboradores de forma a retê-los, para que a performance não seja impactada negativamente por esta rotatividade. Uma baixa rotatividade a nível de colaboradores, garante uma melhor performance individual tal como organizacional para a empresa (Hassan *et al.*, 2013). De forma a mitigar a baixa performance devido a uma alta rotatividade, as empresas ao longo dos anos desenharam e aperfeiçoaram métodos destinados a reter os seus colaboradores, garantindo o capital humano das organizações. Estes métodos consistem em transformar o ambiente organizacional e a forma como este é percecionado com o objetivo de motivar e cativar colaboradores suscitando-lhes uma melhor performance individual e, conseqüentemente, da empresa como um todo. Um desses métodos é o sistema de incentivos.

Os sistemas de incentivos surgem nas organizações com o intuito de alinhar os interesses individuais com os objetivos da organização, pretendendo recompensar os colaboradores e motivá-los (Fama & Jensen, 1983; Cable & Judge 1994; Merchant & Stede, 2012). Deste modo, o uso de incentivos tem aumentado transversalmente por

parte das organizações, visto que tem sido possível observar um impacto positivo na motivação e performance dos colaboradores com a implementação destes mecanismos (Abdullah & Wan, 2013).

Os sistemas de incentivos podem ser divididos em 3 categorias: benefícios, incentivos monetários e incentivos não monetários. Os benefícios são recompensas concedidas pela função ou hierarquia do colaborador, que não estão dependentes da performance e podem ou não ter valor de mercado. Exemplos de benefícios são cartões de oferta, *merchandise*, carro, telemóvel e seguros de vida ou saúde (Hammermann & Mohnen, 2014; Sittenthaler, Mohnen, 2020). Os incentivos monetários e não monetários estão dependentes da performance. Os incentivos monetários têm uma expressão financeira, podendo ser de valor fixo ou variável, por exemplo bônus, ações, ou *stock options*. Inversamente, os incentivos não monetários não têm uma expressão financeira direta, podendo englobar: reconhecimento, *feedback* e aumento de responsabilidades (Depedri, Tortia & Capirta, 2010). O reconhecimento é a ferramenta mais comum de incentivos não monetários nas organizações (Abdullah & Wan, 2013).

Os diferentes tipos de incentivos podem ter um impacto relevante na performance e satisfação no trabalho dos colaboradores. A performance é definida como comportamentos ou ações que são relevantes para os objetivos da organização (McCloy, Campbell & Cudeck, 1994). Por outro lado, Abdullah & Wan (2013) descrevem a performance como o produto obtido através do empenho dos vários colaboradores de uma empresa. A implementação de uma estratégia bem delineada, pode ser fundamental para um ambiente em que os colaboradores trabalhem de forma efetiva e com compromisso para atingirem os objetivos organizacionais. Uma boa performance está, assim, dependente do cumprimento dos objetivos e metas estipulados. Estudos

anteriores verificam que a existência de recompensas pela realização de determinadas metas pode aumentar os níveis de esforço e de motivação, que levam também a um melhor desempenho final (Presslee *et al.*, 2013).

Relativamente à satisfação no trabalho, estudos anteriores mostram que esta é um dos fatores-chaves para a retenção dos indivíduos numa organização (Hellman, 1997; Grund & Sliwka, 2007). Locke (1976), por exemplo, descreve a satisfação no trabalho como o estado emocional positivo decorrente da avaliação do próprio trabalho ou experiência. Spector (1997), por outro lado, descreve que a satisfação no trabalho depende se as pessoas gostam ou não gostam daquilo que fazem. Mais recentemente, Bewley (2004), caracterizou a satisfação refletindo-se em 3 aspetos morais do trabalho: (i) identificação com a empresa, (ii) reciprocidade positiva entre trabalhador e empresa, e (iii) motivação para realizar trabalhos de elevado esforço. Esta satisfação é o produto da perceção e avaliação do trabalho individual, o qual é influenciado pelas necessidades únicas de cada trabalhador, os seus valores e as suas expectativas (Sempene, Rieger & Roodt, 2002). Desta forma é possível afirmar que a satisfação no trabalho resulta em melhor produtividade, responsabilidade organizacional e saúde física e mental para o colaborador (Sempene *et al.*, 2002; Bewley, 2004; Adbullah & Wan, 2013).

### 2.3. Idade e Antiguidade na empresa

A idade de uma pessoa consiste na passagem do tempo na vida, as experiências mais pessoais, tal como educação, família, casamento ou filhos. Por outro lado, a antiguidade na empresa consiste no tempo em que um colaborador está numa determinada empresa (Riza *et al.*, 2016). Embora estudos anteriores revelem uma

relação direta entre a idade e a antiguidade com a performance (Sturman, 2003; Simsek, 2007), essa relação também pode ser estabelecida para estas variáveis demográficas e a satisfação no trabalho. Isto ocorre uma vez que é expectável que a satisfação no trabalho mude com o tempo (Riza *et al.*, 2016).

O impacto da idade na satisfação no trabalho não é linear de acordo com vários estudos. Herzberg, Mausner, Peterson & Capwell (1957) e Clark, Oswald & Warr (1996) afirmam que a relação entre a idade e a satisfação no trabalho pode ser representada em forma de U, com satisfação mais elevada em colaboradores mais novos e mais velhos, sendo que na meia-idade a satisfação no trabalho decresce. Contudo, alguns autores afirmam que existe um impacto direto positivo da variável idade na satisfação no trabalho (Sarker *et al.*, 2003; Ng & Feldman, 2010; Riza *et al.*, 2016). Esta relação direta e positiva é justificada pelo facto de indivíduos mais novos não disporem inicialmente de posições de autoridade ou autonomia e, como tal, tendem a estar mais insatisfeitos (Hellman, 1997). Outra explicação deve-se ao facto de os indivíduos mais novos terem menos incentivos e benefícios nas organizações comparativamente a colaboradores mais velhos (Hammermann & Mohnen, 2014).

Na literatura é também possível encontrar estudos que mostram que a antiguidade na empresa é linear e está positivamente associada à satisfação no trabalho (Bedeian *et al.*, 1992; Sarker *et al.*, 2003). Quanto maior for o tempo que o indivíduo está na empresa maior será a sua satisfação no trabalho pois esta antiguidade/senioridade está associada a um maior nível de incentivos, benefícios e *status* (Hellman, 1997; Ng & Feldman, 2010).

Desta forma, surge o primeiro conjunto de hipóteses de investigação:

H1a: Idade está positivamente associada com a satisfação no trabalho.

H1b: Antiguidade está positivamente associada com a satisfação no trabalho.

#### 2.4. *Autonomia dos indivíduos*

Autonomia reflete um dos desejos mais básicos do ser humano, onde cada indivíduo é agente próprio das suas ações. Isto faz com que a longo prazo, os indivíduos procurem ter ações de forma autónoma também no seu ambiente de trabalho (Cerasoli *et al.*, 2016). A idade e a antiguidade na empresa estão também associadas a uma maior autonomia nas ações e tomadas de decisão (Brimeyer *et al.*, 2010; Alnsour & Kanaan, 2021). Além disso, trabalhadores mais novos (com menos experiência) têm menos autonomia nas empresas do que trabalhadores mais séniores (Brimeyer *et al.*, 2010).

Desta forma, surge o segundo conjunto de hipóteses:

H2a: Idade está positivamente associada à autonomia.

H2b: Antiguidade está positivamente associada à autonomia.

Cassar & Meier (2018) sugerem que a autonomia é um fator crucial para o empenho e produtividade dos indivíduos nas organizações. Quanto mais autonomia um indivíduo tiver, maior será o seu desafio para atingir determinados objetivos pois maior será a quantidade de tarefas e maior a responsabilidade. Deste modo, mais autonomia acarreta normalmente maior avaliação de performance (Mogerson, Delaney-Klinger & Hemingway, 2005). Desta forma, as empresas criaram diversos sistemas de controlo de forma a diferenciarem os vários níveis de autonomia oferecidos. Por exemplo, sistemas

de controlo mais preventivos diminuem a autonomia dos indivíduos (Donnelly *et al.*, 2018). Por outro lado, sistemas de controlo de diagnóstico dão mais liberdade à tomada de decisão dos indivíduos, pelo que permitem maiores níveis de autonomia (Christ, Sedatole, Towry & Thomas, 2008). Paralelamente, Wageman (1995) defende que devem ser definidos objetivos, criadas estruturas e diretrizes para que indivíduos com mais autonomia tenham uma melhor performance, cumprindo os seus objetivos. Assim, maiores níveis de autonomia pressupõem uma avaliação de performance mais abrangente, o que está também associada a uma maior utilização de incentivos (Cerasoli *et al.*, 2016; Mankins & Garton, 2017).

Desta forma, surgem as novas hipóteses para este estudo, que sugerem que quanto mais autonomia um indivíduo tiver mais incentivos receberá, quer estes sejam monetários, não monetários ou benefícios.

H3a: Autonomia está positivamente associada ao uso de benefícios.

H3b: Autonomia está positivamente associada ao uso de incentivos monetários.

H3c: Autonomia está positivamente associada ao uso de incentivos não monetários.

## 2.5. *Propensão ao Risco*

A propensão ao risco é definida como a tendência de assumir riscos ou a disposição para assumir riscos (Sitkin & Pablo, 1992). A aversão ao risco, por outro lado, refere-se ao receio de um indivíduo para assumir riscos quando exposto à incerteza. A aversão e propensão ao risco diferem de indivíduo para indivíduo tendo em conta todas as suas experiências e conhecimentos. Dito isto, a idade é uma das

características individuais que estão associadas à aversão ao risco (Crocì *et al.*, 2016). Gestores mais novos, por exemplo, por não terem uma reputação bem definida e pela probabilidade de despedimento ser maior são, conseqüentemente, mais avessos ao risco (Crocì *et al.*, 2016). Dito isto, é possível afirmar quanto mais velho for o indivíduo, maior a sua tendência para assumir riscos (propensão ao risco), devido à sua estabilidade e reputação profissional.

Além da idade, quando estamos perante situações organizacionais é também importante perceber o impacto da antiguidade na propensão ao risco. Chen & Zheng (2012) documentaram que quanto maior for a antiguidade na empresa, maior será a propensão ao risco dos indivíduos. Isto ocorre uma vez que existe maior experiência dos gestores a lidar com decisões de maior nível de risco, pelo que menor será a percepção do risco das mesmas. Desta forma, devido também à experiência, as decisões são mais ponderadas e, conseqüentemente com menos risco associado para o gestor (Bloom & Milkovich, 1998; Simsek, 2007; Chen & Zheng, 2012).

Assim, sugere-se um novo conjunto de hipóteses referentes ao nível de propensão ao risco dos indivíduos:

H4a: Idade está positivamente associada à propensão ao risco.

H4b: Antiguidade está positivamente associada à propensão ao risco

Dada a propensão ao risco dos gestores, as empresas disponibilizam maior remuneração aos indivíduos que estão em posições de correrem mais riscos (Prendergast, 2000) por forma a aumentarem a sua rendibilidade. Assim, é expectável uma relação positiva entre riscos e incentivos. Sittenthaler & Mohnen (2020)

demonstram que quanto maior for a aversão ao risco dos indivíduos, maior será a tendência do uso de incentivos quer monetários quer não monetários por parte das empresas. Contudo, estudos focados na ótica do trabalhador contradizem esta tendência, visto que indivíduos mais avessos ao risco tendem a escolher cargos que possuam mais remuneração fixa e menos remuneração variável (Cornelissen, Heywood & Jirjahn, 2011). Por conseguinte, os indivíduos mais propensos ao risco, tendem a escolher cargos com maior remuneração variável. Uma vez que os benefícios não dependem da performance, indivíduos mais avessos ao risco são mais propícios a os terem (Cornelissen *et al.*, 2011; Hammermann & Mohnen, 2014). Pelo contrário, os indivíduos mais propensos ao risco terão menos benefícios associados ao seu cargo.

Tendo os pontos acima referidos em perspetiva, surgiram as seguintes hipóteses referentes à propensão ao risco:

H5a: Propensão ao risco está negativamente associada ao uso de benefícios.

H5b: Propensão ao risco está positivamente associada ao uso de incentivos monetários.

H5c: Propensão ao risco está positivamente associada ao uso de incentivos não monetários.

## *2.6. Incentivos, Satisfação no Trabalho e Performance*

Estudos realizados até hoje, não chegam a um consenso sobre qual o sistema de incentivos mais eficiente a adotar por parte das empresas. As investigações têm demonstrado os diferentes impactos da utilização de incentivos na satisfação e

performance dos colaboradores (Merchant & Stede, 2012; Presslee *et al.*, 2013; Abdullah & Wan, 2013; Sittenthaler & Mohnen, 2020).

A teoria económica define o dinheiro (incentivos monetários) como a melhor opção face a qualquer outro tipo de incentivos proposto aos colaboradores (Shaffer & Arkes, 2009). De igual modo, outros estudos suportam o argumento de que colaboradores com incentivos monetários tendem a atingir melhor as metas e a obter uma melhor performance do que colaboradores que recebem incentivos não monetários (Shaffer & Arkes, 2009; Jeffrey, 2009; Sittenthaler & Mohnen, 2020). Além de uma performance superior, a aplicação de incentivos monetários tem demonstrado um aumento da satisfação nos colaboradores nas empresas (Prendergast, 2000; Sittenthaler & Mohnen, 2020).

No entanto, outros estudos demonstram que o dinheiro não é o único incentivo utilizado nas organizações (Lazear, 1998; Cassar & Meier, 2018) e que nem sempre tem um impacto positivo na performance, visto que proporcionam efeitos diferentes no esforço e motivação dos indivíduos (Bonner & Sprinkle, 2002). Estas divergências levaram a que mais autores procurassem documentar os efeitos dos incentivos não monetários (Brun & Sugas, 2008; Long & Shiels, 2010; Lourenço, 2016; Casas-Arce, Lourenço & Martínez-Jerez, 2017; Lourenço *et al.*, 2018). Estudos mostram que incentivos não monetários podem motivar os colaboradores para uma melhor performance (Abdullah & Wan, 2013). Incentivos como a otimização do esforço, autonomia dos funcionários e aumento da autodeterminação devem ser priorizados para aumentar também a satisfação no trabalho (Eriksson & Villeval, 2008). A utilização de incentivos não monetários acaba também por ser benéfica para as empresas, visto que o custo de utilização deste tipo de incentivos é residual quando comparada com a

utilização de incentivos monetários. Deste modo, algumas organizações já utilizam maioritariamente incentivos não monetários (Abdullah & Wan, 2013).

Como alternativa aos incentivos monetários, também os benefícios estão a ser cada vez mais utilizados pelas empresas como forma de atrair e reter os melhores colaboradores (Tessema, Ready & Embaye, 2013; Kauflin, 2017). Os benefícios são um dos fatores chave que determinam se o indivíduo quer ou não estar na empresa pois muitos colaboradores escolhem empregadores que oferecem o melhor conjunto de benefícios (Lazear, 1998). Apesar da preferência do tipo benefícios ser distinta de pessoa para pessoa, a existência de benefícios nas empresas, é um fator crucial para a satisfação no trabalho dos colaboradores (Hammermann & Mohnen, 2014). Sendo que estudos mostram que colaboradores que recebem benefícios estão mais satisfeitos no trabalho (Hammermann & Mohnen, 2014; Berliana, Siregar & Gustian, 2018).

Apesar da existência de benefícios nas empresas não depender da performance, vários estudos concluem que os benefícios são utilizados para motivar os colaboradores e conseqüentemente obter uma melhor performance (Gerhart & Rynes, 2003; Abdullah & Wan, 2013). Os benefícios podem ser transversais a todos os colaboradores, como por exemplo subsídio de alimentação e plano de saúde, ou ainda, oferecidos de acordo com a posição hierárquica na organização, como é o caso dos automóveis ou plafond para despesas de representação. Desta forma, os diferentes tipos de benefícios podem conduzir a maiores níveis de motivação, uma vez que aumentam também o *status* do indivíduo (Rajan & Wulf, 2006). Assim, é expectável que esta maior motivação dos indivíduos conduza a uma melhor performance.

Assim, surgem dois novos conjuntos de hipóteses:

H6a: A atribuição de benefícios está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

H6b: A atribuição de incentivos monetários está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

H6c: A atribuição de incentivos não monetários está positivamente associada com a satisfação no trabalho.

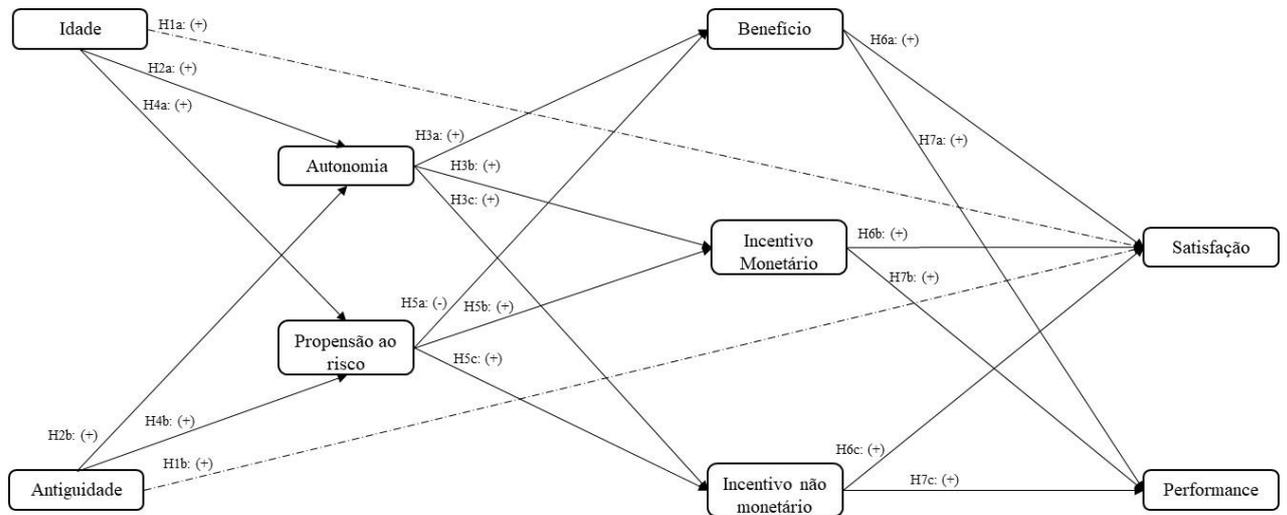
H7a: A atribuição de benefícios está positivamente relacionada com a performance.

H7b: A atribuição de incentivos monetários está positivamente relacionada com a performance.

H7b: A atribuição de incentivos não monetários está positivamente relacionada com a performance.

A Figura 1 representa o modelo teórico a ser estudado com as respetivas hipóteses mencionadas anteriormente.

**Figura 1** - Modelo sugerido para investigação das hipóteses do estudo.



### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. Método e Recolha de Informação

Os dados utilizados neste estudo foram obtidos através de um questionário online realizado entre 2016 e 2017 para fins de um projeto de investigação mais amplo sobre a utilização de incentivos em empresas portuguesas. A recolha de dados via questionário é especialmente útil para obter informação da perceção dos inquiridos (Speklé & Widener, 2018). A implementação do questionário via online torna o processo de preenchimento e análise mais simples e rápido (Thietart, 2001).

Foram obtidas 1738 respostas ao questionário, das quais 1005 são válidas para efeitos deste estudo em concreto e das variáveis necessárias ao teste do modelo teórico desenvolvido. A diferença de 733 respostas inválidas face às 1738 iniciais decorre de: (i) respostas incompletas, (ii) validação da diferença entre idade e antiguidade na empresa/experiência profissional/anos no cargo em questão. Relativamente a respostas incompletas, não foram consideradas respostas vazias para as perguntas que dizem

respeito a autonomia, propensão ao risco, incentivos e satisfação geral no local de trabalho. A validação realizada para a idade está relacionada com a idade mínima de 16 anos para exercer atividade laboral (Artigo 68º, Lei nº 7/2009). Desta forma, as diferenças: (a) Idade – Antiguidade; (b) Idade - Experiência profissional; (c) Idade – Experiência profissional; (d) Idade – nº anos do cargo; teriam de ser superiores a 16, indicando que o indivíduo teria iniciado a sua atividade laboral aos 16 anos.

A Tabela I contém estatística descritiva relativa aos dados demográficos dos inquiridos com respostas válidas. Daqui é possível verificar que os indivíduos têm, em média, 46 anos e 23 anos de experiência profissional. Em média, os inquiridos estão há 16 anos na mesma empresa. As empresas em que os indivíduos estão inseridos têm em média 198 colaboradores. Contudo, metade dos indivíduos estão em empresas até 58 colaboradores. Dos inquiridos, mais de metade são do sexo masculino, sendo que dos inquiridos o mais novo tem 21 anos e o mais velho 78 anos.

**Tabela I** -Estatística descritiva para as variáveis demográficas (N=1005).

<i>Variável</i>	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>	<i>Máximo</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Desvio Padrão</i>
<i>Dimensão empresa (nº colaboradores)</i>	198.43	58	7388	10	659.43
<i>Idade</i>	45.69	44	78	21	9.48
<i>Nº Anos Experiência Profissional</i>	22.97	21	53	0.50	9.49
<i>Nº Anos Experiência Cargo</i>	12.35	10	41	0.50	8.14
<i>Nº Anos Empresa</i>	15.67	15	50	0.50	8.93

### 3.2. Variáveis

O estudo tem como variáveis a Idade, Antiguidade, Autonomia, Propensão ao Risco, Incentivos Monetários, Incentivos não Monetários, Benefícios, Satisfação no Trabalho e Performance. De forma a garantir a qualidade do questionário, sempre que possível as questões foram retiradas de estudos anteriores (Bedford & Speklé, 2018). A Tabela II, apresenta sumariamente as escalas das variáveis utilizadas neste estudo.

**Tabela II** - Resumo das variáveis e escalas do questionário.

<i>Variável</i>	<i>Itens</i>	<i>Escala</i>	<i>Limites</i>	<i>Fonte</i>
Idade		Contínua	0 a 100	-
Antiguidade		Contínua	0 a 100	-
Propensão ao risco	3	Escala de 7 pontos de Likert	"Discordo totalmente" a "Concordo totalmente"	Pennins & Smidts (2000).
Autonomia	2	Escala de 7 pontos de Likert	"Discordo totalmente" a "Concordo totalmente"	Moch (1990)
Benefícios	19	Contagem	0 a 19	Alves (2018)
Incentivo Monetário	1	Escala de rácio	0% a 100%	Alves (2018)
Incentivo não Monetário	14	Contagem	0 a 14	Alves (2018)
Satisfação	1	Escala de 5 pontos de Likert	"Muito insatisfeito" a "Muito satisfeito"	Trevor (2001)
Performance	7	Escala de 7 pontos de Likert	"Muito abaixo da média" a "Muito acima da média"	Hall (2008)

Foi pedido aos inquiridos que indicassem a sua idade, número de anos na empresa (antiguidade) e outras questões demográficas. A variável propensão ao risco teve por base uma questão (3 itens: Propensao\_Risco\_A; Propensao\_Risco\_B e Propensao\_Risco\_C) adaptada de uma escala de *Likert* de sete pontos utilizada por Pennings & Smidts (2000), onde é avaliado a disposição do indivíduo a correr determinados riscos. A autonomia foi avaliada a partir de duas questões (2 itens:

AutonomiaA e AutonomiaB), com uma escala de *Likert* de sete pontos desenvolvida por Moch (1990), onde é indicado o nível de tomada de decisão. Adicionalmente, foi solicitado aos participantes que a partir de uma lista de incentivos não monetários, isto é, que estão indexados à performance, indicassem aqueles que estavam disponíveis na sua empresa (Alves, 2018). O mesmo aconteceu para os benefícios, isto é, recompensas não indexados à performance, onde também, a partir de uma lista, os participantes teriam de indicar quais os benefícios oferecidos pela empresa (Alves, 2018). Em contrapartida, os incentivos monetários foram reportados a partir da percentagem de remuneração variável, indexada à sua performance, na remuneração total anual (Alves, 2018). A satisfação no trabalho foi medida a partir de uma questão com um item também já utilizado em estudos anteriores (Trevor, 2001). Por último, a performance foi reportada pelo próprio indivíduo a partir de uma escala utilizada por Hall (2008), com 7 dimensões relativas a (i) planeamento (Perf\_plan); (ii) reporte de informação (Perf\_invest); (iii) coordenação (Perf\_coord); (iv) avaliação (Perf\_eval); (v) supervisão (Perf\_superv); (vi) *staffing* (Perf\_staff); e (vii) avaliação geral de performance (Perf\_overall).

### 3.3. O Modelo

Para testar o modelo, foi utilizado o modelo de equações estruturais (*structural equation modelling* – SEM), mais especificamente, o método dos mínimos quadrados parciais (*partial least squares* - PLS), que é um modelo baseado nas variâncias. Este modelo foi testado usando o *software* SmartPLS 3.

PLS-SEM é o método SEM preferencial quando o objetivo da investigação é a previsão (Hair *et al.*, 2017). As vantagens do PLS incluem: capacidade de lidar com problemas de modelação que surgem regularmente nas ciências sociais; robustez contra o ruído de dados em falta; capacidade de lidar com colinearidade; e criação de variáveis latentes independentes (VL) diretamente baseadas em produtos cruzados envolvendo as variáveis manifestas (VM) (Garson, 2016). A escolha do PLS-SEM deve-se ao facto desta ferramenta permitir integrar diversas variáveis observadas indiretamente, a partir de uma abordagem multivariada (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2016). Além disso, esta ferramenta é indicada para explorar teorias, uma vez que tem maior capacidade de reconhecer relações como “significantes” quando presentes na amostra (Hair, Risher, Sarstedt & Ringle, 2019). Por último, o PLS-SEM ao ser uma ferramenta não paramétrica tem uma abordagem com distribuição livre da amostra (Hair *et al.*, 2016). Desta forma, pode ser aplicado tanto a tamanhos reduzidos de amostra como a modelos complexos, alcançando níveis elevados de poder estatístico (Hair *et al.*, 2019).

O modelo de percurso PLS é composto por um modelo estrutural, que mostra as relações entre os construtos em avaliação, e o modelo de medição, que avalia as relações entre a VM e o seu construto correspondente. A formulação do modelo de medição depende da direção das relações. Se a VL der origem a cada VM, o modelo de medição deve ser formado de forma reflexiva, enquanto se a VM der origem à VL, a forma formativa é a mais adequada (Garson, 2016). De acordo com considerações teóricas efetuadas, o modelo de medição apresentado foi operacionalizado com indicadores (itens) reflexivos, pelo que se assume que o construto espelha a realidade e que a VM é uma amostra de todos os indicadores possíveis dessa realidade. Tal indica

que a remoção de um item não retira a significância do construto, uma vez que os restantes itens são também representativos (Garson, 2016).

O PLS-SEM desenvolve-se em duas fases. Na primeira fase é verificada a confiabilidade e validade (*reliability* e *validity*) dos dados utilizados no modelo. Na segunda fase, são testadas as hipóteses referentes ao modelo.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Resultados do modelo de medição reflexivo

Para examinar o modelo de medição reflexivo, primeiramente analisei a confiabilidade de cada item. De forma a validar se todos os itens do questionário seriam viáveis para descrever cada uma das variáveis, avaliei os pesos fatoriais estandardizados (*loadings*) de cada item. Começou-se por seguir a convenção de que os *loadings* de cada item têm de ser superiores a 0.7, para que o impacto seja positivo na *composite reliability* (Hulland, 1999). Ao iniciar o algoritmo, é possível verificar, na Tabela III, que existem dois indicadores com *loadings* inferiores a 0.7 (Propensão\_Risco\_B\*=0.193 e Perf\_invest=0.672). Tendo em conta Hulland (1999), indicadores inferiores a 0.40 devem ser eliminados do modelo, para que o seu peso fatorial seja estatisticamente significativo. Desta forma, foi retirado o item “Propensão\_Risco\_B” por ter um baixo valor de *loading*.

**Tabela III** - Resultados de análise de confiabilidade e validade das variáveis. Valores de *loadings*, *construct reliability* e *validity*.

	<i>Loadings</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>AVE</i>
Propensão ao Risco		0.781	1.060	0.892	0.805
Propensao_Risco_A	0.937				
<b>Propensao_Risco_B*</b>	<b>0.193</b>				
Propensão_Risco_C	0.744				
Autonomia		<b>0.614</b>	<b>0.688</b>	0.832	0.714
AutonomiaA	0.775				
AutonomiaB	0.910				
Performance		0.912	0.956	0.928	0.649
Perf_coord	0.817				
Perf_eval	0.824				
Perf_invest	<b>0.672</b>				
Perf_overall	0.843				
Perf_plan	0.756				
Perf_staff	0.834				
Perf_superv	0.875				

Nota: \* Item eliminado: *loading* <0.40.

Em contrapartida, foi decidido manter o item relativo a “Perf\_invest” visto que o seu valor estava no intervalo 0.40-0.70. Depois da extração do indicador “Propensao\_Risco\_B”, o *Cronbach’s Alpha* encontrava-se abaixo para a variável Autonomia, com 0.614 (Tabela III). Contudo, os critérios mais recentes de *composite reliability* e *average variance extracted* (AVE) encontravam-se acima do valor mínimo esperado 0.7 (Hair, Hollingsworth, Randolph & Chong, 2017), demonstrando que não há problemas de confiança/segurança (*reliability*). Desta forma foi possível validar que no modelo todas as variáveis tinham uma elevada *composite reliability* (Hair *et al.*, 2016). Para confirmar a qualidade do modelo, examinei parâmetros individuais

relacionados com a *reliability*, *convergent validity*, *internal consistency reliability* e *discriminant validity* (Hair *et al.*, 2017).

Relativamente à *convergent validity*, em primeiro lugar, todos os itens tinham valores positivos de *loadings*. Segundo, todas as variáveis apresentavam uma *composite reliability* superior a 0.70. E terceiro, a AVE para todas as variáveis excede os 0.50 (Bagozzi & Yi,1988). A validação da AVE indica que cada item está a convergir para medir determinada variável. Relativamente à *discriminant validity*, esta foi avaliada tendo em conta 3 parâmetros, de forma a garantir que cada item represente a variável de forma única. Em primeiro lugar utilizei o critério de Fornell-Larcker, onde é requisitado que a raiz quadrada de AVE para cada variável (demonstrada a negrito na Tabela IV) seja superior às correlações com as restantes variáveis (Fornell & Larcker, 1981). Na Tabela IV é possível validar este critério.

**Tabela IV - Critério Fornell-Larcker**

	Antiguidade	Autonomia	Propensão ao Risco	Benefício	Idade	Incentivo Monetário	Incentivo não Monetário	Performance	Satisfação
Antiguidade	<b>1.000</b>								
Autonomia	0.093	<b>0.845</b>							
Propensão ao Risco	-0.135	0.157	<b>0.897</b>						
Benefício	0.097	0.122	-0.024	<b>1.000</b>					
Idade	0.638	0.085	-0.177	0.096	<b>1.000</b>				
Incentivo Monetário	0.003	0.094	0.103	0.055	-0.008	<b>1.000</b>			
Incentivo não Monetário	0.019	0.000	0.004	0.329	-0.020	-0.029	<b>1.000</b>		
Performance	-0.035	0.264	0.121	0.090	0.044	0.093	0.074	<b>0.805</b>	
Satisfação	0.073	0.230	-0.039	0.173	0.038	0.112	0.139	0.162	<b>1.000</b>

De seguida, utilizei o rácio heterotrait-monotrait (HTMT) calculado a partir do valor absoluto da correlação entre os indicadores, cujo valores abaixo da diagonal devem ser inferiores a 0.85 para confirmar a *discriminant validity* (Hair *et al.*, 2017). Na Tabela V é possível consultar que todos os valores abaixo deste limiar pelo que a *discriminant validity* do modelo está assegurada.

**Tabela V - Rácio HTMT**

	Antiguidade	Autonomia	Propensão ao Risco	Benefício	Idade	Incentivo Monetário	Incentivo não Monetário	Performance	Satisfação
Antiguidade	<b>1.000</b>								
Autonomia	0.108	<b>0.845</b>							
Propensão ao Risco	0.138	0.230	<b>0.897</b>						
Benefício	0.097	0.160	0.030	<b>1.000</b>					
Idade	0.638	0.101	0.175	0.096	<b>1.000</b>				
Incentivo Monetário	0.003	0.110	0.119	0.055	0.008	<b>1.000</b>			
Incentivo não Monetário	0.019	0.044	0.004	0.329	0.020	0.029	<b>1.000</b>		
Performance	0.044	0.360	0.153	0.087	0.046	0.094	0.065	<b>0.805</b>	
Satisfação	0.073	0.293	0.037	0.173	0.038	0.112	0.139	0.166	<b>1.000</b>

Por último validei os *cross-loadings*, onde o peso fatorial de uma variável tem de ser superior aos *loadings* das restantes variáveis (Tabela VI). Desta forma, é confirmado que cada item descreve somente a variável a que está associado.

A partir destes 3 parâmetros foi possível confirmar que as variáveis são diferentes entre si existindo, por isso, *discriminat validity*.

**Tabela VI - Cross Loadings**

	Antiguidade	Autonomia	Propensão ao Risco	Benefício	Idade	Incentivo Monetário	Incentivo não Monetário	Performance	Satisfação
Antiguidade	1.000	0.093	-0.135	0.097	0.638	0.003	0.019	-0.035	0.073
AutonomiaA	0.037	0.775	0.116	0.115	0.038	0.039	0.036	0.246	0.185
AutonomiaB	0.107	0.910	0.148	0.097	0.096	0.108	-0.023	0.213	0.205
Propensao_Risco_A	-0.151	0.137	0.960	-0.039	-0.208	0.091	0.004	0.091	-0.046
Propensao_Risco_C	-0.071	0.159	0.830	0.010	-0.073	0.101	0.003	0.150	-0.013
Beneficio	0.097	0.122	-0.024	1.000	0.096	0.055	0.329	0.090	0.173
Inc_Monetario	0.003	0.094	0.103	0.055	-0.008	1.000	-0.029	0.093	0.112
Inc_n_Monetario	0.019	0.000	0.004	0.329	-0.020	-0.029	1.000	0.074	0.139
Perf_coord	-0.069	0.194	0.090	0.096	-0.004	0.055	0.044	0.817	0.109
Perf_eval	-0.019	0.178	0.077	0.053	0.055	0.080	0.053	0.824	0.149
Perf_invest	-0.064	0.189	0.066	-0.023	-0.011	0.063	0.028	0.672	0.084
Perf_overall	-0.023	0.237	0.105	0.102	0.018	0.097	0.111	0.843	0.139
Perf_plan	-0.051	0.224	0.094	0.033	0.019	0.060	-0.001	0.756	0.125
Perf_staff	-0.004	0.222	0.120	0.095	0.073	0.068	0.070	0.834	0.151
Perf_superv	-0.010	0.249	0.113	0.069	0.072	0.084	0.045	0.875	0.139
SatisfaçãoGeral	0.073	0.230	-0.039	0.173	0.038	0.112	0.139	0.162	1.000
Idade	0.638	0.085	-0.177	0.096	1.000	-0.008	-0.020	0.044	0.038

Ainda, antes de avaliar o modelo estrutural, analisei a colinearidade, através de *Variance Inflation Factor* (VIF), presente na Tabela VII. Os valores de VIF variam entre 1.000 e 3.198, sendo inferiores a 5, o valor referência (Hair *et al.*, 2017).

**Tabela VII** - Resultados de colinearidade – VIF

	VIF
Antiguidade	1.000
AutonomiaA	1.244
AutonomiaB	1.244
Propensao_Risco_A	1.699
Propensao_Risco_C	1.699
Beneficio	1.000
Inc_Monetario	1.000
Inc_n_Monetario	1.000
Perf_coord	2.394
Perf_eval	2.473
Perf_invest	1.862
Perf_overall	2.190
Perf_plan	2.166
Perf_staff	2.498
Perf_superv	3.198
SatisfaçãoGeral	1.000
Idade	1.000

#### 4.2. Estatísticas descritivas

Na Tabela VIII encontra-se a estatística descritiva das variáveis em estudo. Como é possível verificar, em média, os indivíduos inquiridos são propensos ao risco pois a média (5,09) é superior ao ponto médio da escala (4). Quanto à variável autonomia, os indivíduos gozam de relativa autonomia no seu trabalho pois a média (5,77) é também superior ao ponto médio da escala (4). É possível verificar que existe uma elevada discrepância entre os indivíduos que recebem incentivos monetários. Isto visto que na Tabela VIII, a média para incentivos monetários é de 18,20% (mediana de 10%). Contudo podemos observar indivíduos que recebem 100% (máximo) e 0% (mínimo) sendo que 25% não recebem qualquer incentivo monetário. Quanto ao nível de incentivos não monetários, é possível verificar que em média os indivíduos têm 4,63

itens indexados ao seu desempenho (numa listagem de 14 itens). É também possível verificar que 25% dos inquiridos têm apenas até 2 incentivos não monetários. Estes resultados demonstram um baixo nível de incentivos não monetários indexados ao desempenho dos inquiridos. Relativamente ao nível de benefícios, é possível observar uma média de 5,6 itens (numa listagem de 19 itens). Também aqui verifica-se uma baixa utilização de benefícios com 25% dos inquiridos a receber apenas até 3, e 75% dos inquiridos têm até 7 benefícios (para um máximo teórico de 19 itens). Relativamente à variável satisfação, é possível observar que em média, os indivíduos estão bastantes satisfeitos no seu trabalho uma vez que a média é de 4,08 numa escala de 5 pontos. Relativamente à performance, os participantes avaliam-se em termos médios ligeiramente acima do ponto médio da escala ( $4,9 > 4$ ).

**Tabela VIII** - Estatística descritiva das variáveis em estudo. N=1005

<i>Variável</i>	<i>Escala</i>	<i>Média</i>	<i>Mínimo</i>	<i>1º Quartil</i>	<i>Mediana</i>	<i>3º Quartil</i>	<i>Máximo</i>	<i>Desvio Padrão</i>
Idade	0 - 100	45.69	21	39	44	52	78	9.48
Antiguidade	0 - 100	15.67	0.5	9	15	20	50	8.93
Propensão ao Risco *	1-7	5.09	1	4	5	6	7	1.53
Autonomia	1-7	5.77	1	5	6	7	7	1.06
Benefícios	0-19	5.60	1	3	5	7	16	3.01
Incentivo Monetário (%)	0% - 100%	18.20	0	0	10	25	100	26.38
Incentivo não Monetário	0 - 14	4.63	0	2	4	6	14	2.96
Performance	1-7	4.90	1	4	5	6	7	1.07
Satisfação	1-5	4.09	1	4	4	5	5	0.83

Nota: \*Não inclui Propensão\_Risco\_B

#### 4.3. Resultados do modelo estrutural

A partir de um processo de *bootstrapping* foi possível avaliar a significância dos parâmetros estimados (Hair *et al.*, 2017). Apesar da amostra conter 1005 observações, optou-se por um *bootstrapping* com 5.000 *subsamples* para maiores níveis de precisão (Streukens & Leroi-Werelds, 2016). A utilização de *bootstrap* requer um número igual ou superior ao número de observações válidas. O intervalo de confiança utilizado para analisar o modelo foi de 95%. O resultado dos testes de hipóteses está sumariado na Tabela IX.

**Tabela IX** - Resultado ao teste de hipóteses do modelo estrutural. N=1005.

	Hipótese	Sinal Esperado	Coefficiente	T Value	P-Value	Inferência
H1a	Idade -> Satisfação	+	-0.014	0.365	0.715	Não suportado
H1b	<b>Antiguidade -&gt; Satisfação</b>	+	0.067	1.815	0.070*	Suportado
H2a	Idade -> Autonomia	+	0.044	1.031	0.302	Não suportado
H2b	Antiguidade -> Autonomia	+	0.065	1.534	0.125	Não suportado
H3a	<b>Autonomia -&gt; Benefício</b>	+	0.129	3.762	0.000***	Suportado
H3b	<b>Autonomia -&gt; Incentivo Monetário</b>	+	0.080	2.329	0.020**	Suportado
H3c	Autonomia -> Incentivo não Monetário	+	-0.001	0.015	0.988	Não suportado
H4a	<b>Idade -&gt; Propensão ao Risco</b>	+	-0.153	3.527	0.000***	Não suportado
H4b	Antiguidade -> Propensão ao Risco	+	-0.038	0.885	0.376	Não suportado
H5a	Propensão ao Risco -> Benefício	-	-0.045	1.312	0.189	Não suportado
H5b	<b>Propensão ao Risco -&gt; Incentivo Monetário</b>	+	0.090	3.030	0.002***	Suportado
H5c	Propensão ao Risco -> Incentivo não Monetário	+	0.004	0.110	0.913	Não suportado
H6a	<b>Benefício -&gt; Satisfação</b>	+	0.130	4.115	0.000***	Suportado
H6b	<b>Incentivo Monetário -&gt; Satisfação</b>	+	0.108	3.289	0.001***	Suportado
H6c	<b>Incentivo não Monetário -&gt; Satisfação</b>	+	0.098	2.913	0.004***	Suportado
H7a	<b>Benefício -&gt; Performance</b>	+	0.067	1.787	0.074*	Suportado
H7b	<b>Incentivo Monetário -&gt; Performance</b>	+	0.091	2.527	0.012**	Suportado
H7c	Incentivo não Monetário -> Performance	+	0.054	1.609	0.108	Não suportado

Nota: \*p-value<0.10; \*\* p-value<0.05; \*\*\*p-value<0.01

A hipótese H1a avalia se a idade tem uma relação positiva com a satisfação no trabalho. Os resultados mostram que a relação entre idade e satisfação não é estatisticamente significativa ( $\beta = -0.014$ ;  $t = 0.365$ ;  $p = 0.715$ ), desta forma a hipótese não é suportada e o modelo não sustenta os resultados obtidos por Sarker *et al.* (2003), Ng & Feldman (2010), e Riza *et al.* (2016) que defendem uma relação positiva direta entre idade e satisfação no trabalho. Similarmente, estudos de Hellman (1997) e de Hammermann & Mohnen (2014) que indicam esta relação positiva tendo por base indivíduos mais novos que por norma não estão em posições de autoridade ou autonomia apresentam níveis de insatisfação maiores, não são apoiados pelo meu modelo estrutural.

A hipótese H1b avalia se a antiguidade na empresa tem uma relação positiva com a satisfação no trabalho. O modelo utilizado neste estudo demonstra um coeficiente estatisticamente significativo ( $\beta = 0.067$ ;  $t = 1.815$ ;  $p = 0.070$ ) entre estas duas variáveis, pelo que H1b é suportada. Assim, a relação positiva entre a antiguidade na empresa e a satisfação no trabalho, defendida por Bedeian *et al.* (1992) e Sarker *et al.* (2003), e justificada por Hellman (1997) e Ng & Feldman (2010) dada a ligação a um maior nível de incentivos, benefícios e *status*, é apoiada pelo modelo.

De acordo com o teste de hipóteses efetuado, as relações entre idade e autonomia, e antiguidade e autonomia não são estatisticamente significativas, não sendo possível confirmar as hipóteses H2a e H2b, respetivamente. Desta forma, o modelo estrutural não apoia os resultados de Brimeyer *et al.* (2010) e Alnsour & Kanaan (2021), uma vez que não confirma as relações positivas entre a idade e a autonomia, e entre a antiguidade na empresa e a autonomia nas ações e tomadas de decisão na empresa.

No entanto, a Tabela IX mostra que a autonomia está positivamente associada ao uso de benefícios ( $\beta = 0.129$ ;  $t = 3.762$ ;  $p < 0.001$ ), sendo a hipótese H3a suportada. Além da relação positiva com benefícios, a autonomia está positivamente relacionada com incentivos monetários, a um nível de significância de 5%, pelo que a hipótese H3b é também suportada. Uma vez que maiores níveis de autonomia estão relacionados com maior avaliação de performance (Mogerson *et al.*, 2005), o uso de incentivos é justificado uma vez que estes estão positivamente relacionados com melhores resultados de performance (Shaffer & Arkes, 2009; Jeffrey, 2009; Sittenthaler & Mohnen, 2020). Assim, as relações positivas entre autonomia e benefícios, e autonomia e incentivos monetários estão em linha com os resultados de Cerasoli, *et al.* (2016) e Mankins & Garton (2017) que defendem que maiores níveis de autonomia exigem uma avaliação de performance mais abrangente. Contudo, a relação entre autonomia e incentivos não monetários não é estatisticamente significativa, pelo que H3c não é suportada, não apoiando os estudos anteriormente referidos.

Os resultados deste estudo indicam que a idade está negativamente associada com a propensão ao risco, a um nível de significância 1%, sendo esta relação contrária à hipótese H4a. Desta forma a hipótese não só não é suportada como apresenta um resultado contrário ao estudo de Croci, *et al.* (2016). Este estudo indica que indivíduos mais novos são mais avessos ao risco pelo facto da probabilidade de serem despedidos ser maior e da sua reputação não estar tão bem definida como a de indivíduos mais velhos. Uma vez que o presente inquérito foi efetuado a gestores em que a média de idades é de 46 anos, é possível especular que gestores mais velhos de empresas portuguesas tomem decisões mais ponderadas e menos arriscadas de forma a não impactarem o seu legado, visto que se encontram mais perto da reforma, tal como

sugerido por Croci *et al.* (2016). Por sua vez, a relação entre a antiguidade e a propensão ao risco (H4b) não é suportada visto que o coeficiente não é estatisticamente significativo. Portanto, a relação positiva entre a antiguidade na empresa e a propensão ao risco, defendida e justificada por Bloom & Milkovich (1998), Simsek (2007) e Chen & Zheng (2012), dada a ligação entre maior experiência e ponderação nas tomadas de decisão de risco, não é suportada por este estudo.

Adicionalmente, foi possível verificar que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre propensão ao risco e incentivos monetários, a um nível de significância de 1%. Deste modo, a hipótese H5b é suportada, estando em linha com o estudo de Prendergast (2000), onde é verificado que indivíduos em posições de correrem mais riscos estão sujeitos a maior remuneração com o objetivo de melhorar o seu desempenho. Os resultados para esta hipótese são também defendidos por Cornelissen *et al.* (2011), onde verificam que existe uma relação negativa entre aversão ao risco e incentivos monetários, pelo que por associação, existe uma relação positiva entre propensão ao risco e incentivos monetários. Por sua vez, as hipóteses H5a e H5c não são suportadas, pois os coeficientes entre propensão ao risco e benefícios, e propensão ao risco e incentivos não monetários não são estatisticamente significativos. Desta forma, o modelo estrutural não apoia os resultados de Hammermann & Mohnen (2014) uma vez que não confirma a relação negativa entre propensão ao risco e benefícios. De igual forma, o modelo estrutural não apoia os resultados de Cornelissen *et al.* (2011) dado que também não confirma a relação positiva entre propensão ao risco e incentivos não monetários.

Os resultados demonstram ainda que as relações entre benefícios e satisfação (H6a), incentivos monetários e satisfação (H6b), e incentivos não monetários e

satisfação (H6c) são positivas e estatisticamente significantes com um nível de significância de 1%. Estes resultados estão assim em linha com vários estudos anteriores (por exemplo, Eriksson & Villeval, 2008; Merchant & Stede, 2012; Abdullah & Wan, 2013; Presslee *et al.*, 2013; Hammermann & Mohnen, 2014; Sittenthaler, Mohnen, 2020), cujos estudos defendem que (i) a existência de benefícios nas empresas é um fator crucial para a satisfação no trabalho dos colaboradores, (ii) que a aplicação de incentivos monetários demonstra um aumento da satisfação nos colaboradores nas empresas, e (iii) que incentivos não monetários (por exemplo, otimização do esforço, autonomia dos funcionários e aumento da autodeterminação) devem ser priorizados para aumentar também a satisfação no trabalho. Além disso, estas relações entre tipos de incentivos e satisfação no trabalho podem ser também justificadas a partir do estado emocional positivo decorrente da avaliação de desempenho e experiência no local de trabalho (Locke, 1976).

Por último, os resultados referentes ao conjunto de hipóteses 7 demonstram que existe uma associação positiva e, estatisticamente significativa, entre os benefícios e a performance (H7a), e os incentivos monetários e a performance (H7b). A relação entre benefícios e performance é suportada uma vez que o coeficiente é positivo e estatisticamente significativo ( $\beta = 0.067$ ;  $t = 1.787$ ;  $p < 0.074$ ). Este resultado está de acordo com os estudos efetuados por Gerhart & Rynes (2003) e Adbullah & Wan (2013) que demonstram que uma melhor performance é obtida quando são utilizados benefícios para motivar os colaboradores. A relação entre incentivos monetários e performance é suportada uma vez que o coeficiente é positivo e estatisticamente significativo ( $\beta = 0.091$ ;  $t = 2.527$ ;  $p < 0.012$ ). Tal permite suportar a hipótese H7b e está alinhado com estudos anteriores (Shaffer & Arkes, 2009; Jeffrey, 2009; Sittenthaler

& Mohnen, 2020), baseados na teoria económica que define o dinheiro como uma das melhores opções de incentivos (Shaffer & Arkes, 2009). Todavia, a relação entre incentivos não monetários e performance não é estatisticamente significativa, pelo que H7c não é suportada por este estudo, não apoiando os resultados obtidos por Abdullah & Wan (2013).

## 5. CONCLUSÃO

Esta dissertação estudou as relações entre as características individuais dos gestores (idade, antiguidade e propensão ao risco), as características organizacionais (autonomia e utilização de diferentes tipos de incentivos), e a satisfação no trabalho e a performance dos gestores de empresas portuguesas. Com base na literatura existente foram formuladas hipóteses e, utilizando o método dos mínimos quadrados parciais (*partial least squares* - PLS) foram analisadas as respostas ao inquérito realizado a gestores de empresas portuguesas.

A partir deste estudo verificou-se que apenas alguns dos resultados apresentados estão em linha com as hipóteses formuladas. A antiguidade está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, o que sugere que indivíduos que permanecem mais tempo numa determinada organização têm maior grau de satisfação (Sarker *et al.*, 2003). Por sua vez, a autonomia está positivamente relacionada com a utilização de incentivos monetários e benefícios, o que sugere que quanto maior for a autonomia num cargo, maior os níveis de incentivos (Cerasoli *et al.*, 2016). Os resultados deste estudo também demonstram que a propensão ao risco está positivamente relacionada com incentivos monetários, o que indica que quando maior for a propensão ao risco do

indivíduo, maior será a sua compensação monetária (Cornelissen *et al.*, 2011). Ainda em linha com a literatura, os resultados do modelo indicam que todos os tipos de incentivos: monetários, não monetários e benefícios estão positivamente relacionados com a satisfação no trabalho. Desta forma é possível afirmar que a presença de um sistema de incentivos é essencial para a satisfação dos indivíduos nas organizações portuguesas (Lazear, 1998; Prendergast, 2000; Abdullah & Wan, 2013). Por último, as relações positivas entre benefícios e performance, e incentivos monetários e performance estão também em concordância com estudos anteriores (Gerhart & Rynes, 2003; Shaffer & Arkes, 2009; Jeffrey, 2009; Adbullah & Wan, 2013). Em contraste, a relação entre a idade e a propensão ao risco apresenta um resultado contrário à hipótese inicialmente estipulada e à literatura anteriormente analisada (Croci *et al.*, 2016). A relação negativa identificada neste estudo sugere que quanto mais velho for o indivíduo mais avesso ao risco será, pelo que estará menos predisposto a correr riscos.

Com base neste estudo, é possível que decisores de empresas portuguesas alterem a sua visão sobre níveis de autonomia e os incentivos que colocam à disposição dos gestores. Por exemplo, cargos com maior autonomia poderão estar associados a sistemas de incentivos que incluam incentivos indexados às medidas de desempenho, como por exemplo incentivos monetários. Além disso, cargos com maiores níveis de autonomia, poderão também estar associados a maiores níveis de benefícios. Por sua vez, indivíduos com características de maior propensão ao risco, deverão ter associados maiores níveis de incentivos monetários. Este estudo sugere ainda que uma maior utilização de diferentes tipos de incentivos trará benefícios para as empresas em termos da satisfação no trabalho dos seus gestores e que uma maior utilização de incentivos monetários e benefícios poderão potenciar a sua performance individual.

Tal como em todos os estudos, existem algumas limitações deste estudo que importam reconhecer. O facto da variável performance ser reportada pelo próprio gestor no questionário, pode estar enviesada pelas características do próprio gestor e consequentemente influenciar as conclusões deste estudo. Por outro lado, a utilização de escalas contínuas (0% a 100%) e de contagem (presença ou ausência de determinado tipo de incentivos) podem ser limitativas em termos de modelos de equações estruturais. Por último, uma vez que os dados são retirados de um questionário realizado num único momento, apenas é possível fazer associações entre variáveis, não sendo possível retirar conclusões sobre a sua causalidade (Lourenço, 2019).

Estas limitações podem ser ultrapassadas em investigações futuras. Por exemplo, através da realização de um estudo longitudinal que permita acompanhar a evolução da utilização de incentivos e autonomia nas organizações para perceber os seus efeitos na satisfação no trabalho e performance dos gestores. Adicionalmente, podem ser desenvolvidas investigações com novas formas de medição para a variável performance, para que esta não seja reportada pelo próprio. Podem ainda ser analisadas as relações indiretas e o efeito moderador entre as características individuais dos gestores (idade, antiguidade e propensão ao risco) nas características organizacionais (autonomia e utilização de diferentes tipos de incentivos), e a satisfação no trabalho. Por último, seria interessante realizar estudos onde se incluam outras variáveis potencialmente relevantes para a satisfação no trabalho e performance individual dos gestores nas organizações, como o ambiente de trabalho e a cultura organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdullah, A.A., Wan, H.L. (2013). Relationships of Non-Monetary Incentive Job Satisfaction and Employee Job Performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(4),1085-1091

Alnsour, A. S., Kanaan, O. (2021). The effects of financial and non-financial incentives on job tenure. *Management Sciences Letters*, 11(3), 729-736

Alves, I. B. (2018). *Essays on the use of incentives for SME managers*. PhD thesis, ISEG Universidade de Lisboa.

*Lei n° 7/2009 de 12 de fevereiro da Assembleia da República*. Diário da República: I série, No 216 (2010). Acedido a 13 julho 2021. Disponível em [www.dre.pt](http://www.dre.pt)

Bagozzi, R. P., Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94.

Bedeian, A.G., Ferris, G. R., Kacmar, M.K. (1992). Age, tenure, and job satisfaction: a tale of two perspectives. *Journal of Vocational Behaviour*, 40(1), 33-48

Bedford, D. S., Speklé, R. F. (2018). Construct validity in survey-based management accounting and control research. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 23-58.

Berliana, M., Siregar, N., Gustian, H.D. (2018). The Model of Job Satisfaction and Employee Performance. *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 41-16

- Bewley, T. (2004). *Fairness, reciprocity, and wage rigidity*. IZA Discussion Paper, 1137
- Bloom, M., Milkovich, G. T. (1998). Relationships among risk, incentive pay, and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 41(3), 283-297.
- Bonner, S.E., Sprinkle, G.B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4-5), 303-345
- Brimeyer, T. M., Perrucci, R., Wadsworth, S. M. (2010). Age, tenure, resources for control, and organizational commitment. *Social Science Quarterly*, 91(2), 511-530.
- Brun, J., Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730.
- Bureau of Labor Statistics, *Job Openings and Labor Turnover – July 2021*, U.S. Department of Labor.
- Cable, D.M., Judge, T.A. (1994). Pay preferences and job search decisions: a person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 319-348
- Casas-Arce, P., Lourenço, S. M., Martínez-Jerez, F. A. (2017). The performance effect of feedback frequency and detail: Evidence from a field experiment in customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 55(5), 1051-1088.
- Cassar, L., Meier, S. (2018). Nonmonetary Incentives and the Implications of Work as Source of Meaning. *Journal of Economic Perspectives*, 32(3), 215-238

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., Nassrelgrawi, A. S. (2016). Performance, incentives, and needs for autonomy, competence, and relatedness: A meta-analysis. *Motivation and Emotion*, 40(6), 781-813.

Chen, D., Zheng, Y. (2014). CEO tenure and risk-taking. *Global Business and Finance Review*, 19(1), 1-27.

Christ, M., Sedatole, K., Towry, K., Thomas, M. (2008). When formal controls undermine trust and cooperation. *Strategic Finance*, 89(7), 38-44

Clark, A., Oswald, A., Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57-81.

Cornelissen, T., Heywood J., Jirjahn, U. (2011) Performance pay, risk attitudes and job satisfactions. *Labour Economics*, 18(2), 229-239.

Croci, E., Del Giudice, A., Jankensgård, H. (2017). CEO age, risk incentives, and hedging strategy. *Financial Management*, 46(3), 687-716.

Depedri, S. Tortia, E. Carpita, M. (2010). *Incentives, job satisfaction and performance: Empirical evidence in Italian social enterprises*. European Research Institute on Cooperatives and Social Enterprises Working Papers, 12/10 Disponível em <https://ssrn.com/abstract=1698598>

Donnelly, A., Kennedy, F.A., Widener, S.K. (2018). *Insights into the Relationships between Personnel Control, Action Control, and Intrinsic Motivation*. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3233064>

Eriksson, T., Villeval, M.C. (2008). Other-regarding preferences and performance pay – An Experiment on Incentives and Sorting. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 68(2), 412-421.

Fama, E.F., Jensen, M.C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of law & Economics*, 26(2), 301-325.

Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–350.

Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression and Structural Equation Models*. Asheboro, NC, Statistical Associates Publishers.

Gerhart, B., Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. CA, Sage, Thousand Oaks.

Gilbert, G., Sutherland, M. (2013). The paradox of managing autonomy and control: An exploratory study. *South African Journal of Business Management*, 44(1), 1-14

Grund, C., Sliwka, D. (2007). Reference-dependent preferences and the impact of wage increases on job satisfaction: theory and evidence. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 163(2), 313-335

Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442-458.

Hair, J., Hult, G.T.M, Ringle, C.M., Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 2<sup>a</sup> Ed. California, Sage Publications

Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 30(1), 2-24.

Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment, and managerial performance. *Accounting Organizations and Society*, 33(3), 141-163.

Hammermann, A., Mohnen, A. (2014). Who benefits from benefits? Empirical research on tangible incentive. *Review of Managerial Science*, 8(3), 327-350.

Hassan, W., Razi, A., Qamar, R., Jaffir, R., Suhail, S. (2013). The Effect of Training on Employee Retention. *Global Journal of Management and Business Research Administration and Management*, 13(6), 17-20.

Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The journal of social psychology*, 137(6), 677-689.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*, John Wiley and Sons Inc., New York, NY.

Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195–204.

Jeffrey, S. (2009). Justifiability and the motivational power of tangible noncash incentives. *Human Performance*, 22(2), 143-155

Kauflin, J. (2017). *The 20 best company benefits and 11 companies that offer them*. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/jeffkauflin/2017/11/14/the-20-best-company-benefits-and-11-companies-that-offer-them/#5b03351947f1>. Acedido dia 2 de setembro de 2021

- Lazear, E. (1998). *Personnel economics for managers*. Wiley, New York
- Locke, E. A. (1976). *The nature and cause of job satisfaction*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Rand McNally.
- Long, R., Shields, J. (2010). From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms. *International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1145–1172.
- Lourenço, S. M. (2016). Monetary incentives, feedback, and recognition—Complements or substitutes? Evidence from a field experiment in a retail services company. *The Accounting Review*, 91(1), 279-297.
- Lourenço, S. M. (2019). Field Experiments in Managerial Accounting Research. *Foundations and Trends in Accounting*, 14(1), 1-72.
- Lourenço, S. M., Greenberg, J. O., Littlefield, M., Bates, D. W., Narayanan, V. G. (2018). The performance effect of feedback in a context of negative incentives: Evidence from a field experiment. *Management Accounting Research*, 40(1), 1-14.
- Mankins, M., Garton, E. (2017). How Spotify Balances Employee Autonomy and Accountability. *Harvard Business Review*.
- McCloy, R. A., Campbell, J. P., Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 493-505
- Merchant, K.A., Van der Stede, W.A. (2012). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 3ª edição, Pearson Education Limited.

Moch, M. K. (1980). Job involvement, internal motivation, and employees' integration into networks of work relationships. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(1), 15-31.

Mogerson, F.P., Delaney-Klinger, K., Hemingway, M.A. (2005). The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-Related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 399-406.

Ng, T. W., Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718.

Pasben, M. Nojedeh, S.H. (2016). A review of the Role of Human Capital in the Organization. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 230, 249-253

Pennings, J. M. E., Smidts, A. (2000). Assessing the construct validity of risk attitude. *Management Science*, 46(10), 1337-1348

Prendergast, C. (2000). What trade-off of risk and incentives?. *American Economic Review*, 90(2), 421-425.

Presslee, A., Vance, T.W., Webb, A. (2013). The Effects of Reward Type on Employee Goal Setting, Goal Commitment, and Performance. *The Accounting Review*, 88(5), 1805-1831

Rajan, R. G., Wulf, J. (2006). Are perks purely managerial excess?. *Journal of Financial Economics*, 79(1), 1-33.

Riza, S.D., Ganzach, Y., Liu, Y. (2016). Time and Job Satisfaction: A longitudinal Study of the Differential Roles of Age and Tenure. *Journal of Management*, 20(10), 1-

Sarker, S., Crossman, A., Chinmeteeputuck, P. (2003). The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand. *Journal of Managerial Psychology*, 18(7), 745-758

Sempene, M.E., Rieger, H.S., Roodt, G. (2002). Job satisfaction in relation to organizational culture. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(2), 23-30

Shaffer, V., Arkes, H. (2009). Preference reversals in evaluations of cash versus non-cash incentives. *Journal of Economic Psychology*, 30(6), 859-872.

Simsek, Z. (2007). CEO tenure and organizational performance: an intervening model. *Strategic Management Journal*, 28(6), 653-662.

Sitkin, S. B., Pablo, A.L. (1992). Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior. *Academy of Management Review*, 17(1), 9-38.

Sittenthaler, H.M., Mohnen, A. (2020). Cash, non-cash, or mix? Gender matters! The impact of monetary, non-monetary, and mixed incentives on performance. *Journal of Business Economics*, 90, 1254 - 1284

Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Sage Publications, Inc.

Speklé, R.F.; Widener, S.K., 2018. Challenging Issues in Survey Research: Discussion and Suggestions. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 3-21

Streukens, S., Leroi-Werelds, S. (2016). Bootstrapping and PLS-SEM: A step-by-step guide to get more out of your bootstrap results. *European Management Journal*, 34(6), 618-632.

Sturman, M.C. (2003). Searching for the Inverted U-Shaped Relationship Between Time and Performance: Meta-Analyses of the Experience/Performance, Tenure/Performance, and Age/Performance Relationships. *Journal of Management*, 29(5), 609-640.

Tessema, M.T., Ready, K.J., Embaye, A.B. (2013). The Effects of Employee Recognition, Pay, and Benefits on job Satisfaction: Cross Country Evidence. *Journal of Business and Economics*, 4(1), 1-12

Thietart, R. A. (2001). *Doing management research: a comprehensive guide* (1st ed.). London, Sage Publications.

Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(4), 521-638

Wageman, R. 1995. Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145- 180.