



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

SISTEMAS DE GESTÃO DE INCENTIVOS E O CLIMA ORGANIZACIONAL EM SUPERFÍCIES COMERCIAIS

Gabriel da Silva Moura

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientado por:

Professora Doutora Maria de Lurdes Gomes Neves

Viana do Castelo, outubro de 2024.

Resumo

Esta tese propõe-se investigar a influência dos sistemas de gestão de incentivos no ambiente organizacional das superfícies comerciais. O objetivo central é analisar como estes sistemas impactam a motivação, o desempenho e a retenção de talentos, bem como a relação entre sistemas de recompensas, clima organizacional e cultura neste contexto. As superfícies comerciais, como os supermercados, têm particularidades no seu ambiente de trabalho que tornam pertinente a análise dos sistemas de incentivos, uma vez que estes locais apresentam elevada rotatividade de colaboradores e um nível elevado de exigência de desempenho.

Para estes objetivos, a pesquisa adota uma abordagem quantitativa, aplicando um questionário online a diferentes empresas do setor de superfícies comerciais. Foram obtidas 84 respostas válidas, as quais responderão a questões sobre satisfação no trabalho, percepção dos sistemas de recompensas e suas opiniões sobre o ambiente organizacional. A análise destas respostas permitirá verificar como os sistemas de incentivos influenciam a satisfação e o desempenho dos colaboradores, além de explorar suas percepções sobre a cultura e o clima organizacional.

A relevância deste estudo vem da escassez de pesquisas sobre a eficácia dos sistemas de incentivos neste setor específico. Apesar de muitos estudos abordarem sistemas de recompensas e finalidade em ambientes organizacionais variados, o contexto específico das superfícies comerciais ainda é pouco explorado. Os resultados poderão oferecer insights importantes para as empresas deste setor, ajudando a aprimorar seus sistemas de recompensas e a criar ambientes de trabalho mais motivadores e produtivos. Esses avanços potenciais podem contribuir não apenas para a satisfação e retenção de talentos, mas também para o sucesso organizacional, especialmente no contexto competitivo das superfícies comerciais, onde uma gestão eficaz do capital humano pode representar uma vantagem estratégica significativa.

Palavras-Chave: Sistema de Gestão de incentivos, clima organizacional, satisfação no trabalho, motivação, recursos humanos.

Abstract

This thesis aims to investigate the influence of incentive management systems on the organisational environment of commercial superfacies. The main objective is to analyse how these systems impact motivation, performance and talent retention, as well as the relationship between reward systems, organisational climate and culture in this context. Shopping centres, such as supermarkets, have particularities in their working environment that make it pertinent to analyse incentive systems, since these places have a high turnover of employees and a high level of performance demands.

To achieve these objectives, the research adopts a quantitative approach, applying an online questionnaire to different companies in the supermarket sector. A total of 84 valid responses were obtained, questions about job satisfaction, perception of reward systems and their opinions on the organisational environment. The analysis of these responses will make it possible to verify how incentive systems influence employee satisfaction and performance, as well as exploring their perceptions of the organisational culture and climate.

The relevance of this study stems from the scarcity of research into the effectiveness of incentive systems in this specific sector. Although many studies address reward systems and purpose in a variety of organisational environments, the specific context of department stores is still little explored. The results could provide important insights for companies in this sector, helping to improve their reward systems and create more motivating and productive work environments. These potential advances could contribute not only to talent satisfaction and retention, but also to organisational success, especially in the competitive context of department stores, where effective human capital management can represent a significant strategic advantage.

Keywords: Incentive management system, organisational climate, job satisfaction, motivation, human resources.

Dedicatória

Aos meus pais, avós e ao meu irmão, pelo amor, pela força e pelo exemplo que sempre me deram.

Aos meus amigos e a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, fizeram ou fazem parte da minha vida, acompanhando-me nos momentos bons e nos mais desafiantes.

Dedico este trabalho a todos aqueles que contribuíram, consciente ou inconscientemente, para que eu me tornasse na pessoa que sou hoje, na vida pessoal, académica e profissional, e que continuam a inspirar-me e a permitir-me ser melhor a cada dia.

Porque o verdadeiro limite está apenas na vontade de continuar a crescer e a aprender.

Agradecimentos

A realização desta dissertação representa o culminar de uma etapa marcante, que não teria sido possível sem o apoio, a orientação e a presença de muitas pessoas a quem expresso o meu mais sincero agradecimento.

À minha orientadora, Prof.^a Lurdes Neves, pela dedicação, disponibilidade e orientação rigorosa, sempre acompanhadas de palavras de incentivo e de confiança. A sua orientação foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho e para o meu crescimento académico e pessoal.

À minha família, em especial aos meus pais, avós e ao meu irmão, pelo amor incondicional, pela paciência e por acreditarem sempre em mim, mesmo nos momentos de maior cansaço. São o meu alicerce e a razão pela qual continuo a procurar ser melhor todos os dias.

Aos meus amigos, por estarem sempre presentes com palavras de encorajamento, humor e compreensão, ajudando-me a manter o equilíbrio entre a vida pessoal, académica e profissional.

Aos meus colegas de trabalho da Loomis, pelo companheirismo, pela entreajuda e pela compreensão nos momentos em que conciliar o trabalho com o mestrado se tornou um desafio. O vosso apoio foi fundamental para que esta meta se tornasse possível.

E, finalmente, a todos os professores e colegas do Mestrado em Gestão das Organizações, com especialização em Gestão de Empresas, do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, pelo conhecimento partilhado, pelo apoio e pelas experiências que tornaram este caminho mais rico e gratificante.

A todos, o meu sincero obrigado. Este trabalho é também vosso.

Lista de Abreviaturas e Siglas

APNOR — Associação de Politécnicos do Norte.

IPB — Instituto Politécnico de Bragança.

UCDR — Unidades Comerciais de Dimensão Relevante.

INE — Instituto Nacional de Estatística.

RGPD — Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados.

SPSS — Statistical Package for the Social Sciences.

OCQ — *Organizational Climate Questionnaire*.

JSS — *Job Satisfaction Survey*.

AFE — Análise Fatorial Exploratória.

AFC — Análise Fatorial Confirmatória.

KMO — Índice de Kaiser-Meyer-Olkin.

ANOVA — *Analysis of Variance*.

VIF — *Variance Inflation Factor*.

MCAR / MAR — *Missing Completely At Random / Missing At Random*.

CLIMA — Variável composta de clima organizacional.

SATIS — Variável composta de satisfação/motivação.

FIN / NFIN — Recompensas financeiras / não financeiras.

M — Média; **DP** — Desvio-padrão; **IQR** — Intervalo interquartil.

IC95% — Intervalo de confiança a 95%.

β — Coeficiente beta (padronizado); **R^2** — Coeficiente de determinação; **p** — nível de significância.

DV — Variável dependente.

TAD — Teoria da Autodeterminação.

Índice

Introdução	1
Capítulo 1: Revisão de Literatura	5
I.I. Sistemas de Recompensas.....	7
I.I.I. Sistemas de incentivos Financeiros e Não financeiros	8
I.II. Remuneração base.....	9
I.III. Superfícies Comerciais	10
I.IV. Influência no Ambiente Organizacional – Superfícies Comerciais	12
I.IV.I. Motivação dos Colaboradores.....	13
I.IV.II. Satisfação dos Colaboradores	14
I.IV.III. Modelos e Teorias.....	15
I.IV.III.I. Teoria da Expectativa	15
I.IV.III.II. Teoria da Equidade	17
I.IV.III.III. Teoria da Autodeterminação.....	19
I.IV.III.IV. Teoria da Definição de Objetivos	20
I.IV.III.V. Teoria das Características da Função de Hackman e Oldham.....	22
I.IV.III.VI. Teoria de dois fatores de Herzberg	23
I.IV.III.VII. Teoria das necessidades de Maslow	24
I.IV.III.VIII. Síntese crítica e lacunas	26
Capítulo 2: Metodologia.....	27
II.I. Tipo de Pesquisa.....	27
II.II. População e Amostra	28
II.III. Instrumentos de Coleta de Dados.....	29
II.IV. Procedimentos de Coleta de Dados	29
II.V. Técnicas de Análise de Dados.....	30
II.VI. Validade Interna e Externa.....	32
II.VII. Considerações Éticas e Proteção de Dados	32
Capítulo 3: Resultados e Discussão	33
III.I. Descrição da Amostra.....	33
III.II. Análise Descritiva dos Dados	35
III.II.I. Fiabilidade das escalas (α de Cronbach).....	35
III.II.II. Validade de construto.....	37
III.II.III. Estatísticas descritivas das escalas.....	38

III.II.IV. Incentivos mais valorizados.....	40
III.II.V. Percepções adicionais sobre incentivos e motivação.....	42
III.III. Análise Inferencial dos Dados	44
III.III.I. Matriz de Correlações de Pearson.....	44
III.III.II. Regressão linear múltipla	46
III.III.III. One-way ANOVA (Idade)	47
III.IV. Discussão dos Resultados.....	48
III.IV.I. Influência do Sistema de Incentivos/Recompensas no Clima Organizacional.....	49
III.IV.II. Influência do Sistema de Incentivos/Recompensas na Satisfação no Trabalho 50	
III.IV.III. Relação entre Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho	51
III.IV.IV. Ligação Teorias-dados.....	53
Capítulo 4: Conclusão.....	53
IV.I. Síntese dos resultados principais	53
IV.II. Implicações práticas para gestores de superfícies comerciais	54
IV.III. Contributos académicos e recomendações para futuras investigações ..	55
Referências	56
Apêndices.....	59
A. Questionário Utilizado na Pesquisa.....	59
B. Consentimento Informado, Esclarecido e Livre para a participação em Projetos de Investigação.	69
C. Apêndice C.	73
D. Apêndice D.	74
E. Apêndice E.	78
F. Apêndice F.....	83
G. Apêndice G.....	84
H. Apêndice H.	84

Índice de Figuras

Figura 1 Pirâmide das Necessidades de Maslow	26
Figura 2 Em relação aos incentivos financeiros, quais das opções abaixo considera mais importante?	41
Figura 3 Em relação aos incentivos não financeiros, quais considera mais importantes?	41
Figura 4 Sobre o modelo atual de incentivos, o que acha que mais precisa ser ajustado?	43
Figura 5 Qual das opções abaixo represente melhor a sua principal fonte de motivação no trabalho?.....	43
Figura 6 Caso fosse possível implementar um novo programa de incentivos, qual seria a sua preferência?	43
Figura 7 Você acredita que os colaboradores deveriam ser envolvidos no processo de decisão sobre os incentivos?	44

Índice de Tabelas

Tabela 1 Caracterização da amostra.....	34
Tabela 2 Fiabilidade das escalas (α de Cronbach)	36
Tabela 3 Resultados da Análise Fatorial Exploratória (AFE)	38
Tabela 4 Estatísticas descritivas das escalas	39
Tabela 5 Matriz de correlações de Pearson (N = 84).....	45
Tabela 6 Regressão linear múltipla (DV = Satisfação).....	46
Tabela 7 One-way ANOVA (idade como fator)	48

Introdução

A motivação dos colaboradores e a qualidade do clima organizacional são fatores determinantes para o sucesso de qualquer empresa, especialmente nas superfícies comerciais, onde a elevada rotatividade de funcionários e a intensa exigência operacional colocam desafios constantes à gestão de recursos humanos. A adoção de sistemas de incentivos adequados pode ser um fator crucial para a retenção de talentos, a melhoria do desempenho e a construção de um ambiente de trabalho mais positivo. No entanto, muitas empresas do setor continuam a enfrentar dificuldades em implementar estratégias eficazes de recompensa e reconhecimento.

A motivação deste estudo advém da elevada rotatividade e da desmotivação frequentemente observadas em hiper e supermercados, associadas a baixos salários e falta de reconhecimento, que comprometem produtividade e qualidade do serviço.

Em 2023, as Unidades Comerciais de Dimensão Relevante (UCDR) — hipermercados, supermercados e outras grandes superfícies — empregaram c. 125,7 mil trabalhadores, registando +2,7% face a 2022 (INE, 2024a). No conjunto do setor do Comércio, contabilizaram-se 217,4 mil empresas e 842,4 mil trabalhadores, evidenciando o peso económico e empregador do setor (INE, 2024b). Estes indicadores reforçam a pertinência do presente estudo no contexto nacional.

Apesar da relevância deste tema, a literatura existente ainda é escassa no que diz respeito à relação entre sistemas de incentivos e o clima organizacional especificamente em superfícies comerciais. A literatura específica sobre o setor do retalho alimentar é ainda escassa, sobretudo em Portugal. Este gap científico justifica a pertinência do presente trabalho. Assim, esta investigação pretende responder à seguinte questão central: “De que forma os sistemas de gestão de incentivos influenciam o clima organizacional e o desempenho dos colaboradores em superfícies comerciais?” Ao explorar esta questão, o estudo procura fornecer insights práticos para a implementação de estratégias que motivem os colaboradores e fortaleçam a relação entre empresa e trabalhadores, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo, respeitoso e eficiente.

A literatura indica que os sistemas de incentivos moldam percepções de justiça e reconhecimento, influenciando normas de colaboração, confiança e comunicação, dimensões centrais do clima organizacional, e, por essa via e de forma direta, a satisfação no trabalho. No retalho alimentar, com equipas heterogéneas e elevada pressão operacional, clarificar estes vínculos é útil para orientar políticas de RH com impacto em motivação e retenção. Assim, analisar como e quanto os incentivos (financeiros e não financeiros) se relacionam com o clima e a satisfação oferece contributos teóricos e práticos.

Pergunta de Investigação

De que forma os sistemas de gestão de incentivos influenciam o clima organizacional e a satisfação no trabalho dos colaboradores das superfícies comerciais em Portugal?

Hipóteses de investigação

H1: Os incentivos financeiros influenciam positivamente a satisfação no trabalho. H2: Os incentivos não financeiros influenciam positivamente o clima organizacional. H3: O clima organizacional influencia positivamente a satisfação no trabalho.

Variáveis e expectativas

- Incentivos financeiros (FIN): remuneração variável, bónus, prémios. Expectativa: associação positiva com SATIS (H1).
- Incentivos não financeiros (NFIN): reconhecimento, feedback, formação/progressão, flexibilidade. Expectativa: associação positiva com CLIMA (H2) e, indiretamente, com SATIS via CLIMA.
- Clima organizacional (CLIMA): percepções partilhadas de apoio, justiça e cooperação. Expectativa: associação positiva com SATIS (H3).
- Satisfação no trabalho (SATIS): avaliação global do contentamento com o trabalho. (Sugestão de controlo: idade, género, antiguidade.)

Articulação com a metodologia

Para testar estas hipóteses, adota-se um estudo quantitativo, transversal, com questionário tipo Likert aplicado a colaboradores do retalho alimentar. Serão apresentadas estatísticas descritivas, correlações de Pearson e regressões lineares para estimar as associações entre FIN, NFIN, CLIMA e SATIS, controlando variáveis sociodemográficas. Os compósitos serão calculados como

médias de itens e os resultados interpretados com prudência, atendendo às limitações amostrais.

Contextualização do Tema

Segundo Nascimento e Brito, o ambiente organizacional nas superfícies comerciais é influenciado por diversos fatores que determinam não apenas o desempenho dos colaboradores, mas também o sucesso a longo prazo da organização. Entre esses fatores, o sistema de recompensas desempenha um papel fundamental. Este sistema, que abrange incentivos financeiros e não financeiros, é essencial para motivar, reter e alinhar o comportamento dos colaboradores com os objetivos estratégicos da empresa. No entanto, a eficácia dos sistemas de recompensas no ambiente organizacional, especialmente no contexto das superfícies comerciais, onde a rotatividade é elevada e as exigências de desempenho são constantes, continua a carecer de investigação aprofundada.

De acordo com Barbosa, os desafios globais do comércio, num ambiente interconectado e em rápida evolução, geram complexidades significativas para a gestão de recursos humanos. A globalização exige integrar culturas de trabalho diversas; a diversidade cultural pode impulsionar a inovação, mas também gerar mal-entendidos, exigindo competências interculturais e programas de formação que promovam inclusão e colaboração. Outro desafio é a adaptação a regulamentações laborais distintas entre países, garantindo conformidade jurídica sem perder de vista o bem-estar dos colaboradores (Barbosa, 2015). A inovação tecnológica e a automatização impõem requalificação contínua, e a dinâmica do trabalho remoto e híbrido, acelerada pela pandemia de COVID-19, requer políticas claras de produtividade, comunicação e segurança (Barbosa, 2015). Em síntese, a gestão de pessoas no comércio exige uma abordagem estratégica que considere diversidade, enquadramento legal, desenvolvimento contínuo e novas formas de trabalho.

Justificação da Pesquisa

O tema desta tese, “Sistemas de Gestão de Incentivos no Ambiente Organizacional das Superfícies Comerciais”, tem como objetivo explorar de que forma diferentes estratégias de recompensas influenciam a satisfação, a motivação, a produtividade e a retenção dos colaboradores, bem como o ambiente organizacional como um todo. Considera-se que o sucesso das

superfícies comerciais — supermercados, lojas e centros comerciais — depende, em grande parte, da capacidade da gestão em criar um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados e motivados a atingir elevados níveis de desempenho (Guerreiro, 2022). Estes contextos são marcados por competitividade, exigência de eficiência operacional e contacto direto com o consumidor; por isso, importa compreender que incentivos são eficazes, como equilibrar custos e retorno e de que modo tais mecanismos podem reduzir a rotatividade e melhorar o clima organizacional (Pereira, 2022).

Objetivos da Pesquisa

Objetivo principal: analisar o impacto dos sistemas de gestão de incentivos no ambiente organizacional das superfícies comerciais.

Objetivos secundários: Identificar quais os incentivos mais valorizados (financeiros e não financeiros); Avaliar a relação entre incentivos e satisfação no trabalho; Examinar a influência do clima organizacional na satisfação; Verificar diferenças de perceção segundo variáveis sociodemográficas (idade, género, tempo de serviço).

Para responder a estas questões, recorre-se a uma abordagem quantitativa baseada num questionário online anónimo aplicado a colaboradores de diferentes superfícies comerciais; pretende-se obter cerca de 200 respostas, assegurando diversidade de perfis e funções. A análise privilegiará estatística descritiva e inferencial adequada aos objetivos, garantindo confidencialidade e consentimento informado dos participantes.

Enquadramento teórico

A revisão da literatura abordará as principais teorias relacionadas com sistemas de incentivos, motivação e ambiente organizacional: Teoria da Expectativa (relação esforço–desempenho–recompensa) (Pereira, 2022); Teoria da Equidade (comparação social e perceção de justiça) (Pereira, 2022); Teoria da Autodeterminação (motivação intrínseca e extrínseca) (Abreu, 2024); e Teoria de Herzberg (Pacheco, 2021).

Contributo esperado

Pretende-se integrar os efeitos dos incentivos no clima organizacional em superfícies comerciais — um contexto com rotatividade elevada, horários flexíveis e equipas multidisciplinares —, propondo recomendações práticas que conciliem os interesses das organizações com as necessidades dos

colaboradores, com impacto na qualidade do serviço e na sustentabilidade das práticas de gestão.

Estrutura da dissertação

Esta dissertação está estruturada em quatro capítulos: o primeiro apresenta a revisão da literatura; o segundo descreve a metodologia; o terceiro analisa e discute os resultados; e o quarto sintetiza as conclusões e contributos.

Capítulo 1: Revisão de Literatura

Este capítulo organiza criticamente as principais teorias da motivação e a literatura sobre incentivos, clima organizacional e satisfação no trabalho. Para cada teoria apresenta-se: Definição, Principais contributos, Limitações e Aplicação ao contexto das superfícies comerciais.

O impacto dos sistemas de recompensas no ambiente organizacional tem sido amplamente estudado, com ênfase nas suas implicações sobre o desempenho e o bem-estar dos colaboradores. As teorias da motivação, como a de Deci e Ryan (1985), destacam a importância das recompensas não financeiras, como a autonomia, o reconhecimento e o propósito, na promoção de um ambiente de trabalho produtivo. Babalola et al. (2021) exploram a relação entre as práticas de gestão de recompensas e a motivação dos colaboradores, sugerindo que um equilíbrio adequado entre recompensas financeiras e não financeiras é essencial para a promoção de um ambiente de trabalho que favoreça o bem-estar dos funcionários. Este equilíbrio assume especial importância no setor das superfícies comerciais, onde a pressão por resultados imediatos e a alta rotatividade de pessoal são desafios constantes.

Embora úteis, os sistemas de incentivos só produzem efeitos consistentes quando os critérios são claros, a ligação desempenho–recompensa é credível e os colaboradores percebem justiça no processo. Em superfícies comerciais, a variabilidade de afluência e o mix de tarefas (caixa, reposição, atendimento) pode enviesar comparações entre colegas, pelo que esquemas uniformes de bónus tendem a gerar injustiça percebida. Envolver as equipas na definição de metas, comunicar critérios objetivos e prever ajustes por loja/período ajuda a preservar o clima e a motivação (Campos, 2020; Pereira, 2022).

Estudos recentes sublinham o impacto significativo que as recompensas financeiras e não financeiras têm no desempenho dos trabalhadores. García-Chas, Neira-Fontela e Varela-Neira (2021) mostram que as recompensas não financeiras, mediadas pela satisfação no trabalho, podem levar a um aumento do desempenho dos colaboradores. Por outro lado, Li e Wei (2021) discutem o papel do clima organizacional como mediador entre as recompensas e o comportamento inovador, sugerindo que recompensas adequadas, quando inseridas num clima de trabalho favorável, podem potenciar a criatividade e a inovação. No entanto, faltam investigações mais aprofundadas sobre como essas práticas aplicam-se especificamente às superfícies comerciais, onde a pressão para atingir metas de curto prazo é intensa, o que abre uma lacuna relevante para investigação.

Além disso, Han et al. (2022) destacam que o clima de trabalho e a percepção da importância do trabalho são fatores críticos no aumento da motivação e dedicação dos colaboradores. Esta perspetiva é particularmente relevante para o setor comercial, onde a natureza repetitiva das tarefas pode diminuir a satisfação dos colaboradores, tornando crucial a adoção de recompensas não financeiras, como o reconhecimento e o desenvolvimento pessoal. Ainda assim, existe uma falta de estudos que explorem diretamente a interação entre os sistemas de recompensas – tanto financeiros como não financeiros – e a motivação dos colaboradores em superfícies comerciais, representando uma oportunidade de pesquisa relevante.

Os principais contributos teóricos que sustentam este estudo incluem a teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (1985), que fornece uma base sólida para compreender o impacto das recompensas financeiras e não financeiras no comportamento organizacional. Babalola et al. (2021) também oferecem uma análise valiosa ao explorar a relação entre práticas de recompensa e o bem-estar dos trabalhadores. Por fim, os estudos de García-Chas et al. (2021) e de Li e Wei (2021) são fundamentais para compreender como o clima organizacional pode mediar o impacto das recompensas no desempenho e na inovação, conceitos centrais para a presente investigação.

A principal lacuna identificada na literatura atual reside na falta de estudos focados nas especificidades das superfícies comerciais e na forma como as recompensas, financeiras e não financeiras, podem ser equilibradas para melhorar a satisfação e o desempenho dos colaboradores nestes contextos. Embora Liu e Zhang (2021) tenham sublinhado a importância do clima organizacional para a motivação dos trabalhadores, a aplicação dessas ideias ao setor comercial ainda não foi suficientemente explorada. Este estudo pretende preencher essa lacuna, investigando como as superfícies comerciais podem ajustar os seus sistemas de recompensas para maximizar a satisfação e o desempenho dos colaboradores, promovendo simultaneamente um ambiente organizacional positivo.

I.I. Sistemas de Recompensas

Os sistemas de recompensas constituem um conjunto de ferramentas que as empresas utilizam para compensar e reconhecer o trabalho realizado pelos seus colaboradores. Essas ferramentas podem ser tanto financeiras quanto não financeiras e são parte fundamental da estratégia de gestão de Recursos Humanos. São uma forma de valorizar o desempenho e os resultados das equipas, incentivando o desenvolvimento de competências e atitudes que estejam de acordo com os objetivos da empresa (Campos, 2020).

O objetivo dos sistemas de recompensas é aumentar a motivação e a produtividade dos funcionários, fazendo com que eles se sintam reconhecidos e valorizados pela empresa. Esses sistemas procuram reconhecer a importância do trabalho realizado pelo colaborador, incentivar o seu comprometimento com a organização e torná-lo mais motivado com os projetos e metas da empresa (Campos, 2020).

Os sistemas de recompensas também são uma forma de fidelizar os colaboradores e reduzir o turnover, mantendo os talentos na empresa e evitando custos com a rotatividade de pessoal. Eles também permitem à empresa atrair novos talentos, considerando que um bom sistema de recompensas pode ser visto pelo mercado como um diferencial competitivo em relação às demais empresas (Campos, 2020).

Cabe destacar que a definição e aplicação de um sistema de recompensas devem estar em consonância com a estratégia da empresa e com sua cultura organizacional. Além disso, devem ser justos e transparentes, considerando a avaliação de desempenho e as metas previamente estabelecidas. A objetividade na avaliação, a participação dos colaboradores na formulação dos critérios de avaliação e a comunicação clara também são elementos fundamentais para o sucesso na implementação de um sistema de recompensas (Campos, 2020).

I.I.I. Sistemas de incentivos Financeiros e Não financeiros

A literatura recente reforça que, embora os incentivos financeiros, como bônus, comissões e participação nos lucros, continuem a ser valorizados, o seu impacto na motivação é frequentemente limitado. Em contrapartida, recompensas não financeiras, como o reconhecimento formal, a flexibilidade de horários, o feedback e as oportunidades de desenvolvimento profissional, surgem cada vez mais como determinantes da satisfação, sobretudo entre trabalhadores mais jovens e em contextos de elevada rotatividade (Ferreira & Martinez, 2020; García-Chas, Neira-Fontela & Varela-Neira, 2021; Han et al., 2022)

De acordo com Pereira (2022), o sistema de recompensas é entendido como um conjunto de instrumentos que possuem uma natureza material e imaterial. Esses instrumentos são alinhados com a estratégia da empresa e se destinam a reforçar a motivação e produtividade dos colaboradores, sendo a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do desempenho profissional.

As recompensas podem ser divididas em dois tipos distintos: financeiras e não financeiras. As recompensas financeiras referem-se a benefícios que fornecem uma contrapartida direta, seja em dinheiro ou bens materiais, pelos serviços prestados pelos colaboradores. São exemplos de recompensas financeiras, o salário base, bônus, comissões, prêmios, participação nos lucros, subsídios de refeição, etc (Pereira, 2022).

Já as recompensas não financeiras referem-se a incentivos que proporcionam um reconhecimento e motivação ao colaborador sem implicar um acréscimo no seu salário ou em qualquer outro benefício financeiro. Essas recompensas incluem incentivos como elogios, reconhecimento público do desempenho,

promoção, formação e desenvolvimento, maior autonomia no trabalho, maior responsabilidade, feedback construtivo, etc (Pereira, 2022).

As recompensas financeiras e não financeiras são importantes elementos do sistema motivacional de uma organização, pois influenciam diretamente na satisfação, fidelização e no desempenho dos colaboradores. Uma política de recompensas adequada deve incluir e combinar os dois tipos de incentivos, de modo a utilizar ao máximo os estímulos que mais motivam cada colaborador. O objetivo é alcançar satisfação, comprometimento, retenção e melhores resultados organizacionais (Pereira, 2022).

Em contextos de venda direta, comissões e bônus elevam o foco de curto prazo, mas podem estimular competição interna e reduzir a motivação intrínseca quando vividos como controlo. Resultados são mais robustos quando os incentivos monetários vêm acompanhados de reconhecimento, feedback útil, autonomia operacional e oportunidades de desenvolvimento. A evidência fundacional aponta que recompensas informativas (que apoiam autonomia, competência e relação) promovem bem-estar e desempenho, ao passo que recompensas controladoras tendem a “abafar” a motivação intrínseca (Deci & Ryan, 2017; Kuvaas et al., 2017). Em Portugal, no retalho, recompensas não financeiras bem desenhadas associam-se a satisfação e intenção de permanência (Ferreira & Martinez, 2020), e, em amostras ibéricas, explicam desempenho via satisfação (García-Chas, Neira-Fontela & Varela-Neira, 2021; ver também Li & Wei, 2021; Han et al., 2022).

I.II. Remuneração base

De acordo com Campos (2020), este apresenta que a remuneração é um dos conceitos fundamentais dentro das organizações e consiste na contraprestação financeira que os funcionários recebem pela realização de seu trabalho. O desenvolvimento de um sistema de remuneração justo e equitativo pode contribuir para a satisfação dos funcionários e, consequentemente, para uma maior motivação e desempenho na organização.

As componentes da remuneração evoluíram ao longo do tempo, refletindo as mudanças na gestão de recursos humanos e os desafios enfrentados pelas empresas. De acordo com Campos (2020), as componentes da remuneração

incluem: salário base, benefícios diretos, prêmios de desempenho, participação nos lucros e ações.

O salário base é a quantia de dinheiro que o funcionário recebe regularmente, geralmente mensalmente, em troca do seu trabalho. Os benefícios diretos são outros tipos de compensação financeira, tais como férias remuneradas, pagamento de planos de saúde, transporte e vales-refeição (Campos, 2020).

Os prêmios de desempenho são adicionais que podem ser concedidos ao funcionário quando ele atinge determinados objetivos, especialmente quando ele tem alto rendimento ou produção em seu trabalho. A participação nos lucros e ações, por outro lado, são uma forma de remuneração que permite que os funcionários compartilhem dos resultados positivos da empresa, demonstrando de uma forma ainda mais forte o comprometimento e ligação pessoal com a organização (Campos, 2020).

Além disso, a remuneração também pode ter componentes extrínsecas e intrínsecas. As extrínsecas são incentivos motivacionais externos, tais como dinheiro e bônus, enquanto as intrínsecas são incentivos motivacionais internos, como o senso de realização e crescimento pessoal, reconhecimento pelo trabalho, autonomia, entre outros (Campos, 2020).

A remuneração base assegura previsibilidade e justiça interna/externa (higiene), mas a motivação sustentada exige combinar variável com práticas não financeiras. No retalho, a variável deve refletir tráfego, sazonalidade e mix de categorias; sem essa ponderação, erosiona a crença na instrumentalidade (Expectativa) e agrava percepções de injustiça (Equidade) (Campos, 2020; Pereira, 2022).

Desta forma, as componentes da remuneração relacionam-se diretamente com a satisfação e a motivação dos funcionários dentro da organização. Por isso, um sistema de remuneração bem estruturado e equitativo pode trazer benefícios para o bom desempenho e produtividade da empresa (Campos, 2020).

I.III. Superfícies Comerciais

De acordo com o estudo "Regulação do equipamento comercial nos Países da União Europeia: licenciamento das grandes superfícies", as superfícies comerciais podem ser definidas como estabelecimentos onde são realizadas operações de comércio a retalho organizado, ou seja, onde se concentram

diversas atividades comerciais num mesmo espaço. Esses espaços são caracterizados por um tamanho diferente dos estabelecimentos comerciais tradicionais, geralmente superiores a 200 metros quadrados, com alguns países definindo o limiar mínimo em 2500 m² (Pereira, Teixeira & Biaggio, 2002).

O licenciamento de grandes superfícies tem sido objeto de preocupação nos países da União Europeia, uma vez que essas superfícies têm um impacto significativo no desenvolvimento comercial e territorial. Um estabelecimento comercial com essas dimensões, muitas vezes seguido por um conjunto de outras lojas satélites ou complementares, pode ter impacto no tráfego de veículos e nos acessos, além de interferir no espaço urbano e no meio ambiente (Pereira, Teixeira & Biaggio, 2002).

Há uma grande diversidade nos formatos de estabelecimentos classificados como superfícies comerciais, como atacadistas, hipermercados, supermercados, entre outros. Essa diversidade é atribuída à evolução histórica do comércio a retalho em cada país e à legislação específica em vigor em cada um. O mesmo estudo aponta que muitos países europeus possuem restrições ao número e área das grandes superfícies em função do setor de atuação ou da região geográfica, sendo que a comercialização de produtos alimentares é, em geral, mais restrita do que a de produtos não alimentares (Pereira, Teixeira & Biaggio, 2002).

Vale destacar que o licenciamento das grandes superfícies não é um tema consensual nas legislações dos países da União Europeia. Os regulamentos podem diferir bastante na forma como tratam o dimensionamento, localização e enquadramento nos instrumentos de planeamento territorial, bem como no escopo de competências das autoridades de licenciamento. Desta forma, a definição de grandes superfícies comerciais é uma questão complexa e multifacetada, que requer a análise de diversos fatores locais, regionais e culturais (Pereira, Teixeira & Biaggio, 2002).

A operação em superfícies comerciais é altamente padronizada e sazonal, com picos (Natal, “regresso às aulas”) que afetam carga e métricas. Por isso, metas e incentivos devem ser ajustados por período e loja, combinando indicadores quantitativos (vendas, conversão) com qualitativos (satisfação do cliente, *mystery shopper*), sob pena de distorcer comportamentos e degradar o clima (Pereira, Teixeira & Biaggio, 2002).

I.IV.Influência no Ambiente Organizacional – Superfícies Comerciais

O clima organizacional é um conceito importante no ambiente de trabalho que diz respeito à atmosfera ou ambiente psicológico criado dentro de uma organização. Refere-se ao conjunto de valores, crenças, sentimentos, atitudes e expectativas compartilhadas pelos membros de uma organização e que afetam seus comportamentos dentro dela. Noutras palavras, é o conjunto de percepções que as pessoas têm em relação à organização em que trabalham, que afeta o seu comportamento e desempenho (Nascimento & Brito, 2020).

O clima organizacional pode ser influenciado por vários fatores como a cultura da organização, a liderança, a comunicação, a motivação dos funcionários, as políticas de recursos humanos, o ambiente físico, entre outros. Quando o clima organizacional é positivo, pode resultar em funcionários mais motivados, satisfeitos e produtivos, enquanto um clima organizacional negativo pode levar a funcionários desmotivados, insatisfeitos e com baixo desempenho. Portanto, é importante que as organizações prestem atenção ao clima organizacional com o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho (Nascimento & Brito, 2020).

A análise do clima organizacional é uma ferramenta importante para os gestores, pois permite compreender as percepções e expectativas dos funcionários e diagnosticar possíveis problemas na organização. Geralmente, a análise do clima organizacional é realizada por meio de questionários ou entrevistas com os funcionários para avaliar sua percepção sobre diversos aspectos da organização, como liderança, comunicação, motivação, relacionamentos interpessoais, entre outros (Nascimento & Brito, 2020).

A pesquisa qualitativa é uma metodologia frequentemente utilizada para analisar o clima organizacional, pois permite explorar as percepções e opiniões dos funcionários em profundidade, bem como o contexto em que essas percepções se desenvolvem. Além disso, a pesquisa qualitativa permite que o pesquisador reflita sobre a sua própria influência na pesquisa e leve em consideração as diversas perspectivas dos participantes (Nascimento & Brito, 2020).

Em superfícies comerciais, o clima deve ser lido à luz de turnos, picos de procura e políticas de incentivo. Estudos ibéricos recentes sugerem que clima de apoio e reconhecimento se associam a satisfação e intenção de permanência

em serviços/retalho (Ferreira & Martinez, 2020), e que recompensas não financeiras atuam indiretamente no desempenho via satisfação (García-Chas et al., 2021). Assim, diagnósticos devem combinar indicadores objetivos (absentismo, rotatividade) com dados qualitativos (entrevistas/focus groups).

Desta forma, o clima organizacional é o ambiente psicológico criado dentro de uma organização que afeta o comportamento e desempenho dos funcionários. A análise do clima organizacional é uma ferramenta importante para os gestores, pois permite diagnosticar possíveis problemas na organização e compreender as percepções e expectativas dos funcionários (Nascimento & Brito, 2020).

Vários autores confirmam que o clima organizacional funciona como mediador da satisfação: ambientes de trabalho caracterizados por liderança de apoio, comunicação clara e valorização do contributo individual promovem maior bem-estar e intenção de permanência (Nascimento & Brito, 2020; Han et al., 2022). Esta ligação reforça a importância de compreender como práticas de incentivos podem influenciar, direta ou indiretamente, a percepção de clima organizacional.

I.IV.I. Motivação dos Colaboradores

A motivação no trabalho é um tema crucial no ambiente laboral. O seu estudo tem como objetivo compreender as razões que levam um trabalhador a apresentar determinados comportamentos direcionados para alcançar os objetivos propostos pela organização e, desta forma, garantir o seu próprio bem-estar. Na verdade, a motivação pode ser considerada como um conjunto de processos que influenciam a direção, a intensidade e a persistência de um comportamento, orientando-o para o alcance de determinados objetivos (Pacheco, 2021).

Para compreender o fenómeno, devem ser estudados diferentes fatores, como as expectativas às quais o indivíduo é exposto, as necessidades que ele apresenta, as metas a serem alcançadas, as recompensas que são esperadas e o ambiente em que o indivíduo se encontra inserido, dentre outros aspetos. Os comportamentos apresentados pelo indivíduo são influenciados por sua personalidade, pelas suas experiências anteriores, pelas relações sociais estabelecidas e por fatores situacionais aos quais ele está exposto (Pacheco, 2021).

Vale destacar que a motivação é um processo dinâmico e que pode apresentar variações em curto ou longo prazo, ocasionadas por mudanças ambientais ou modificando-se os objetivos a serem alcançados, por exemplo. Dessa forma, é importante que os gestores estejam atentos a essas mudanças e saibam analisar as necessidades e as expectativas apresentadas pelos seus colaboradores, buscando oferecer recompensas que sejam eficazes na geração de satisfação e motivação (Pacheco, 2021).

É possível afirmar que a motivação no trabalho apresenta uma importância significativa, visto que, estando relacionada ao comportamento dos colaboradores, tem impacto direto nos resultados e no desempenho global da organização. Por essa razão, a sua compreensão é fundamental para garantir a satisfação e a produtividade dos colaboradores e, conseqüentemente, o sucesso da empresa (Pacheco, 2021).

I.IV.II. Satisfação dos Colaboradores

Estudos empíricos demonstram que a satisfação aumenta quando os colaboradores percebem os incentivos como justos, transparentes e alinhados com as suas necessidades. Sousa e Alves (2021) e Chiang et al. (2022) sublinham que práticas não financeiras consistentes têm um impacto mais direto na satisfação do que os incentivos monetários isolados, cujo efeito tende a ser condicionado pelo contexto salarial e pelas percepções de equidade.

De acordo com Abreu (2024), a satisfação no trabalho é a atitude geral dos empregados em relação ao trabalho que realizam e às condições em que é realizado. É uma resposta afetiva às recompensas percebidas em relação ao trabalho e um reflexo da medida em que uma pessoa percebe que seu trabalho atende às suas necessidades e expectativas.

A satisfação no trabalho como um constructo multidimensional envolve diferentes aspetos do trabalho, incluindo o trabalho em si, as recompensas e condições, e os relacionamentos com colegas e superiores. O trabalho em si refere-se às tarefas realizadas no trabalho, enquanto recompensas e condições incluem salário, promoções, horário de trabalho e ambiente de trabalho. Os relacionamentos interpessoais no trabalho, incluindo o relacionamento com chefes e colegas de trabalho, também são importantes para a satisfação no trabalho (Abreu, 2024).

A satisfação no trabalho é considerada uma variável importante, pois está associada a várias consequências organizacionais e individuais, como rotatividade, absenteísmo, compromisso organizacional, desempenho no trabalho e saúde mental. A relação entre satisfação no trabalho e desempenho no trabalho é um dos temas mais estudados na literatura. Existem evidências de que os trabalhadores satisfeitos com o trabalho são mais produtivos e comprometidos com a organização. Também é amplamente aceito que a satisfação no trabalho está associada a menos absenteísmo e menor rotatividade (Abreu, 2024).

Uma linha de pesquisa que ganhou recentemente muita atenção na literatura empírica é a relação entre a satisfação dos funcionários com as recompensas e sua motivação no trabalho. Pesquisas anteriores indicam que a satisfação com as recompensas financeiras e não financeiras está associada à motivação intrínseca e extrínseca no. Além disso, estudos sugerem que a satisfação com as recompensas e a motivação podem ter relações mediadoras entre o trabalho e as consequências organizacionais (Abreu, 2024).

Então a satisfação no trabalho é um constructo multidimensional que envolve aspectos como trabalho em si, recompensas e condições e relacionamentos interpessoais no trabalho. É considerada como uma variável importante para o sucesso organizacional e está associada a um melhor comprometimento dos funcionários, maior produtividade, menor rotatividade e absenteísmo. Além disso, é uma variável importante para a motivação intrínseca e extrínseca no trabalho e pode ter relações mediadoras entre o trabalho e as consequências organizacionais (Abreu, 2024).

I.IV.III.Modelos e Teorias

I.IV.III.I. Teoria da Expectativa

A Teoria da Expectativa centra-se na ligação entre esforço, desempenho e recompensa, propondo que as pessoas se motivam quando acreditam que o esforço investido conduzirá a um bom desempenho e que esse desempenho será efetivamente recompensado. A explicação organiza-se em três componentes: expectativa (crença de que o esforço leva a desempenho),

instrumentalidade (crença de que o desempenho leva a recompensa) e valência (valor que o indivíduo atribui à recompensa) (Pereira, 2022).

A expectativa traduz o grau de confiança do colaborador em que o seu esforço produzirá um desempenho positivo. Quando essa crença é baixa — por falta de competências, recursos, formação ou por metas irrealistas — a motivação tende a diminuir. Pelo contrário, quanto maior a expectativa de que o esforço resultará num desempenho desejável, maior será a intenção de se envolver e persistir nas tarefas (Pereira, 2022).

A instrumentalidade refere-se à percepção de que um bom desempenho será reconhecido e recompensado. Se a organização não tornar claro que o desempenho tem consequências tangíveis — financeiras ou não financeiras — a motivação ressurte-se. Assim, critérios transparentes, sistemas de avaliação credíveis e comunicação consistente aumentam a instrumentalidade percebida e, com isso, a motivação (Pereira, 2022).

A valência diz respeito à importância subjetiva atribuída à recompensa. Mesmo que o colaborador acredite que o esforço levará a um bom desempenho e que esse desempenho será recompensado, a motivação será baixa se a recompensa não tiver significado para si. Quanto maior a valência percebida da recompensa — porque alinha com necessidades e preferências individuais — maior a motivação para realizar a tarefa (Pereira, 2022).

De forma geral, a Teoria da Expectativa sustenta que a motivação resulta da combinação destes três elementos: expectativa de desempenho, instrumentalidade da recompensa e valência atribuída a essa recompensa. A sua relevância para a gestão de recursos humanos decorre da capacidade de orientar o desenho de sistemas de incentivos, ajudando a identificar que recompensas são efetivas e em que condições o são (Pereira, 2022).

No contexto das superfícies comerciais, a teoria oferece um enquadramento prático para compreender como sistemas de incentivos influenciam o comportamento. A expectativa observa-se na forma como os colaboradores percebem a ligação entre o esforço diário — atendimento, reposição, cumprimento de procedimentos — e a obtenção de avaliações positivas. Em ambientes de venda, por exemplo, um colaborador que acredita que o investimento em atendimento ao cliente e no cumprimento de metas conduz a reconhecimento ou recompensas financeiras tenderá a comprometer-se mais

com as suas funções. Para tal, importa assegurar metas claras e atingíveis, processos de avaliação transparentes e desenvolvimento de competências adequadas (Pereira, 2022).

A instrumentalidade é crucial em sistemas de bonificação por resultados. Nas grandes superfícies, este nexos materializa-se em comissões, prémios ou outros incentivos condicionados ao cumprimento de indicadores de desempenho. Contudo, a eficácia destes sistemas depende da credibilidade da ligação desempenho-recompensa. Perceções de inconsistência ou injustiça no acesso às recompensas minam a motivação; por isso, políticas de feedback contínuo, clarificação de critérios e gestão equitativa são essenciais para sustentar uma instrumentalidade elevada (Pereira, 2022).

A valência torna-se determinante quando se pretende personalizar recompensas num contexto de equipas diversificadas. Enquanto alguns colaboradores valorizam sobretudo incentivos financeiros, outros preferem flexibilidade de horários, reconhecimento público ou oportunidades de desenvolvimento. A adaptação das práticas às preferências da equipa aumenta o significado das recompensas e potencia o seu efeito motivacional (Pereira, 2022).

Em suma, aplicar a Teoria da Expectativa às superfícies comerciais implica alinhar expectativas (metas, recursos e competências), reforçar a credibilidade da ligação desempenho-recompensa e ajustar a valência das recompensas aos diferentes perfis. Na prática de loja, a cadeia esforço–desempenho–recompensa é mais sólida quando existem metas específicas mas atingíveis, feedback frequente e critérios claros; ignorar fatores como afluência, mix e sazonalidade favorece comportamentos oportunistas e frustração, com impacto negativo no clima (Pereira, 2022).

I.IV.III.II. Teoria da Equidade

A Teoria da Equidade sustenta que os indivíduos regulam a sua motivação a partir de comparações sociais sobre justiça: comparam os seus inputs (esforço, competências, tempo, dedicação) e os outputs (salário, bónus, reconhecimento, oportunidades) com os de outras pessoas relevantes na organização. Quando a relação input–output percebida é semelhante à dos outros, a situação é vista como equitativa; quando é desfavorável (ou até excessivamente favorável),

emergem sentimentos de injustiça que tendem a reduzir a motivação e a desencadear ajustamentos comportamentais (Pereira, 2022).

A percepção de equidade é, assim, central. Se um colaborador entender que o seu contributo é maior do que o de colegas com recompensas iguais ou superiores, tenderá a sentir-se injustiçado, o que pode levar a desinvestimento, queixas ou procura de alternativas. Inversamente, se perceber que recebe mais do que colegas com contributos semelhantes ou superiores, pode emergir desconforto e tentativas de restabelecer equilíbrio, embora esse cenário também possa gerar racionalizações defensivas; em ambos os casos, a motivação e a qualidade das relações podem sair prejudicadas (Pereira, 2022).

A teoria sublinha ainda que estas comparações não se limitam ao espaço intraorganizacional. Os colaboradores observam práticas de recompensa entre organizações, especialmente em setores competitivos. Se perceberem que concorrentes oferecem condições superiores para contributos equivalentes, podem interpretar as políticas atuais como desfavoráveis, com impacto na satisfação, no compromisso e na rotatividade (Pereira, 2022).

Nas superfícies comerciais, a Equidade é um guia útil para desenhar e implementar sistemas de incentivos. Em esquemas de comissionamento individual, a justiça percebida depende de metas e critérios que considerem condições externas: localização e afluência da loja, sazonalidade, composição de tarefas, disponibilidade de recursos. Ignorar estes fatores gera a sensação de “jogo viciado”, minando o empenho e o clima organizacional. Em incentivos coletivos (bónus de equipa/loja), a colaboração pode ser favorecida, mas surgem percepções de desigualdade se contributos individuais relevantes não forem reconhecidos. A transparência das regras, a clareza de metas, a comunicação de benchmarks e a consideração explícita de contexto ajudam a sustentar a equidade (Pereira, 2022).

A comparação com o mercado também pesa. Colaboradores em retalho têm visibilidade de comissões, benefícios e práticas de organizações concorrentes; discrepâncias salariais e de benefícios podem ser interpretadas como subvalorização do contributo, alimentando conflitos, queda de motivação e intenção de saída. Assim, feedback regular, revisões periódicas das políticas de recompensa e mecanismos de recurso/escuta tornam-se cruciais para ajustar percepções e reforçar a legitimidade dos sistemas (Pereira, 2022).

Em síntese descritiva, a aplicação da Teoria da Equidade ao setor das superfícies comerciais recomenda alinhar recompensas com contributos percebidos, ponderando variáveis contextuais e combinando metas de equipa com metas individuais. Políticas de transparência, consistência procedimental e comunicação clara funcionam como amortecedores de conflitos e sustentam um ambiente de trabalho mais coeso e motivador (Pereira, 2022).

I.IV.III.III. Teoria da Autodeterminação

A Teoria da Autodeterminação (TAD) procura explicar como as necessidades psicológicas básicas estruturam a motivação e o bem-estar. No seu núcleo, postula três necessidades universais — autonomia, competência e relação — cuja satisfação promove autodeterminação, vitalidade e desenvolvimento humano (Abreu, 2024). A autonomia diz respeito a experimentar as próprias ações como auto-escolhidas e alinhadas com valores pessoais; quando as pessoas sentem que têm palavra a dizer e controlo sobre a forma como executam o trabalho, tende a emergir motivação intrínseca e envolvimento sustentado (Abreu, 2024). A competência refere-se à perceção de eficácia ao enfrentar desafios e atingir objetivos; sentir que se possuem os recursos e as capacidades necessárias reforça a disposição para persistir e aprender (Abreu, 2024). A relação (ou vinculação) traduz a necessidade de pertença e de ligações de qualidade com os outros; relações positivas alimentam a motivação e o sentido de propósito partilhado (Abreu, 2024).

Articulando estas necessidades, a TAD distingue motivação intrínseca — interesse, curiosidade e satisfação inerente à atividade — e motivação extrínseca, orientada por consequências externas como recompensas, benefícios ou evitação de punições (Abreu, 2024). A teoria não rejeita incentivos extrínsecos, mas sublinha que o seu impacto depende do enquadramento: quando percebidos como informativos (isto é, sinalizam progresso, reconhecem competência e respeitam a autonomia), tendem a potenciar a motivação; quando percebidos como controladores (pressionam, condicionam excessivamente ou ameaçam), podem erosionar a motivação intrínseca — o chamado efeito de crowding-out (Deci & Ryan, 2017; Kuvaas et al., 2017).

No contexto das superfícies comerciais, marcado por rotatividade, diversidade de perfis e pressão por resultados, a TAD oferece critérios concretos para

desenhar sistemas de incentivos que sustentem desempenho e um clima saudável. A autonomia pode ser apoiada por margens de decisão no atendimento, micro-ajustamentos de horários e participação na definição de metas operacionais, desde que estas sejam claras e exequíveis. A competência ganha com formação prática (por exemplo, técnicas de vendas e de atendimento), coaching em loja e feedback frequente, articulados com reconhecimento de progressos (certificações internas, progressão, prêmios informativos). A relação é reforçada por práticas que promovem cooperação — briefings de equipa, reconhecimento público do contributo coletivo e mecanismos de ajuda entre pares —, reduzindo conflitos e favorecendo coesão. Em termos práticos, incentivos informativos que validem escolhas, reforcem domínio de tarefas e valorizem contributos individuais e de equipa geram efeitos mais duradouros do que incentivos puramente controladores (Deci & Ryan, 2017; Kuvaas et al., 2017; Abreu, 2024).

Aplicada a loja, esta perspetiva recomenda combinar autonomia operacional (por exemplo, latitude na organização de micro-tarefas e na priorização em períodos de maior afluência), trajetos de desenvolvimento com recompensas associadas a marcos de aprendizagem e reconhecimento público do bom serviço prestado. Assim, proteger a satisfação das necessidades de autonomia, competência e relação tende a sustentar o envolvimento, reduzir a intenção de saída e melhorar o clima organizacional, maximizando o valor de incentivos financeiros e não financeiros quando desenhados e comunicados de forma respeitosa e transparente (Deci & Ryan, 2017; Kuvaas et al., 2017; Abreu, 2024).

I.IV.III.IV. Teoria da Definição de Objetivos

A teoria da definição de objetivos constitui uma das abordagens mais influentes da motivação no trabalho, defendendo que metas específicas e desafiantes tendem a elevar o desempenho face a metas vagas ou à ausência de metas (Pacheco, 2021). A utilidade desta abordagem reside em clarificar o que se espera dos colaboradores e orientar o foco e a persistência: quando o destino está bem definido, os esforços alinham-se com maior intenção e eficiência.

O princípio central é que objetivos claros e mensuráveis permitem ao colaborador saber exatamente para onde dirigir a energia e como avaliar o

progresso. Ao mesmo tempo, metas desafiantes mas realistas maximizam o empenho: um grau de dificuldade moderado aumenta a motivação, ao passo que alvos irrealistas geram frustração e queda de desempenho (Pacheco, 2021). A mensurabilidade é crítica porque torna possível monitorizar resultados, ajustar estratégias e reconhecer a conquista no momento certo.

Em superfícies comerciais, a aplicabilidade é direta. Metas de vendas diárias, semanais ou mensais, indicadores como ticket médio, taxa de conversão ou itens por compra, e objetivos de qualidade de atendimento fornecem referências concretas para equipas e indivíduos. Em períodos de maior procura — por exemplo, Black Friday ou Natal —, a definição de metas mais exigentes, mas calibradas à procura e à capacidade operacional, pode aumentar o envolvimento e a coordenação entre áreas (Pacheco, 2021). Inversamente, em fases de menor afluência, metas desproporcionadas ao contexto tendem a pressionar indevidamente as equipas e a deteriorar o clima.

A adaptabilidade é outra característica relevante desta teoria. O retalho é dinâmico e volátil; por isso, a revisão regular das metas à luz de sazonalidade, campanhas, mix de produtos e concorrência permite preservar a pertinência dos objetivos e o alinhamento com prioridades estratégicas (Pacheco, 2021). Ajustar metas de loja, equipa e indivíduo de forma cascadeada ajuda a garantir coerência vertical e a distribuir responsabilidades de modo equilibrado.

Por fim, a ligação entre metas e incentivos potencia os efeitos desejados. Associar recompensas financeiras e não financeiras (bónus, folgas, reconhecimento público, oportunidades de desenvolvimento) ao cumprimento de objetivos específicos e desafiantes reforça a perceção de justiça e fortalece o compromisso com os objetivos organizacionais (Pacheco, 2021). Importa, contudo, evitar que metas exclusivamente quantitativas (por volume) comprometam a qualidade de serviço: recomenda-se o uso de scorecards equilibrados que combinem quantidade e qualidade, com metas cascadeadas e ajustes sazonais explícitos, preservando tanto os resultados como a experiência do cliente (Pacheco, 2021).

I.IV.III.V. Teoria das Características da Função de Hackman e Oldham

A Teoria das Características da Função, proposta por Hackman e Oldham, foca-se nos atributos do trabalho que sustentam níveis elevados de motivação, desempenho e satisfação. A premissa é que o desenho da função — e não apenas as recompensas — influencia estados psicológicos críticos que, por sua vez, determinam atitudes e comportamentos no trabalho (Pereira, 2022). A abordagem identifica cinco características nucleares: variedade de competências, identidade da tarefa, significação da tarefa, autonomia e feedback. Em conjunto, estas dimensões aumentam o significado percebido do trabalho, o sentido de responsabilidade pelos resultados e o conhecimento sobre o próprio desempenho, mecanismos que explicam por que funções bem desenhadas tendem a gerar maior envolvimento e satisfação (Pereira, 2022).

A variedade de competências refere-se ao uso de diferentes aptidões e conhecimentos na execução da função. Trabalhos que convocam múltiplas competências evitam a monotonia e ampliam o sentimento de domínio, favorecendo a motivação. A identidade da tarefa diz respeito a executar uma “unidade reconhecível” de trabalho, do início ao fim; ver o contributo completo reduz a fragmentação e reforça o sentido de autoria. A significação da tarefa traduz o impacto percebido no cliente, na equipa ou na organização; quanto maior a perceção de utilidade social ou organizacional, maior a energia investida no desempenho (Pereira, 2022). Já a autonomia é a latitude para planear, decidir e ajustar a execução; confere sentimento de propriedade e responsabilidade pelos resultados. Por fim, o feedback — informação clara e tempestiva sobre o desempenho — permite aprender, corrigir e consolidar boas práticas (Pereira, 2022).

Aplicada às superfícies comerciais, a teoria sugere intervir no desenho do trabalho para elevar motivação e qualidade de serviço. A elevada padronização típica do retalho pode limitar a autonomia e a variedade; por isso, medidas de enriquecimento de funções — como rotação planeada entre secções, mentoria entre áreas (caixa, reposição, balcão), criação de “micro-especialistas” por categoria, e maior participação na organização de tarefas — expandem variedade, identidade e significado do trabalho (Pereira, 2022). Em paralelo,

feedback estruturado (pontos de situação curtos por turno, indicadores simples e compreensíveis, retorno imediato após pico de afluência) reforça o conhecimento de resultados e acelera a aprendizagem. Mesmo com processos standard, introduzir margens de decisão no atendimento e no micro-agendamento (trocas de slot, priorização local de tarefas) aumenta a autonomia sem comprometer a consistência operacional (Pereira, 2022).

Em síntese descritiva, a Teoria das Características da Função orienta os gestores a redesenhar tarefas para potenciar os estados psicológicos que sustentam motivação e satisfação. No retalho, equilibrar eficiência com variedade, identidade, significação, autonomia e feedback traduz-se em equipas mais competentes e envolvidas, melhor clima e serviços mais consistentes ao cliente (Pereira, 2022).

I.IV.III.VI. Teoria de dois fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores de Herzberg é uma referência central na motivação no trabalho e distingue entre fatores higiénicos e fatores motivacionais como determinantes da satisfação e da motivação dos colaboradores (Pacheco, 2021). Os primeiros — condições físicas e psíquicas do trabalho, salário, segurança, relações com colegas e supervisão — não geram motivação por si, mas a sua ausência ou insuficiência provoca insatisfação. Já os fatores motivacionais — reconhecimento, crescimento profissional, responsabilidade e sentido de realização — são os que efetivamente elevam a satisfação e sustentam níveis superiores de envolvimento (Pacheco, 2021).

Do ponto de vista de gestão, a implicação é clara: corrigir fatores higiénicos é condição necessária para evitar mal-estar, mas não é suficiente para motivar de forma duradoura. Melhorias salariais ou benefícios isolados tendem a estabilizar atitudes e reduzir quebras de desempenho, porém a motivação sustentada nasce de sistemas que reconhecem o mérito, oferecem trajetórias de desenvolvimento e alargam a autonomia e a responsabilidade (Pacheco, 2021). Assim, políticas que combinem justiça e previsibilidade nas condições de trabalho com práticas de valorização e progresso são mais eficazes do que intervenções exclusivamente monetárias.

Em superfícies comerciais, contexto marcado por horários variáveis, picos de procura e rotatividade, a distinção de Herzberg ganha relevo. Nos fatores

higiênicos, assegurar salário justo, segurança e horários previsíveis reduz fontes de insatisfação que tipicamente se agravam com metas agressivas ou escalas instáveis. Nos fatores motivacionais, práticas como reconhecimento público e específico por resultados de vendas e qualidade de atendimento, progressão interna baseada em critérios transparentes, projetos com maior responsabilidade (por exemplo, liderança de campanhas ou categorias) e feedback estruturado alimentam o sentimento de realização e reforçam o compromisso com objetivos coletivos (Pacheco, 2021).

A teoria ajuda também a segmentar estratégias por perfil. Operadores de caixa e reposição beneficiam de rotinas estáveis e feedback frequente sobre desempenho e qualidade de serviço; supervisores e chefias intermédias valorizam latitude decisória, objetivos desafiantes e oportunidades de liderança de iniciativas. Em todos os níveis, o reconhecimento tempestivo e a ligação visível entre contributo e progressão tornam-se alavancas motivacionais mais duráveis do que ajustes salariais isolados (Pacheco, 2021).

Integrar Herzberg na gestão de incentivos implica, portanto, garantir a base higiénica (equidade, segurança, condições) e, em simultâneo, desenhar mecanismos motivacionais que reforcem crescimento e propósito — por exemplo, programas de “colaborador do mês” com visibilidade e desenvolvimento associados, planos de mentoria, certificações internas e autonomia operacional proporcional à responsabilidade. Esta abordagem tende a melhorar o clima organizacional, a reduzir a rotatividade e a elevar a qualidade do serviço, ao alinhar o que protege da insatisfação com o que verdadeiramente motiva (Pacheco, 2021).

I.IV.III.VII. Teoria das necessidades de Maslow

A Teoria das Necessidades de Maslow é uma das abordagens mais conhecidas da motivação em psicologia. Abraham Maslow propôs uma hierarquia de cinco níveis de necessidades humanas — fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização — que organizam diferentes motivações e ajudam a compreender o que impulsiona o comportamento em contextos pessoais e profissionais (Pereira, 2022).

Na base surgem as necessidades fisiológicas, ligadas à sobrevivência (alimentação, água, sono, abrigo). Seguem-se as necessidades de segurança,

que incluem proteção física e emocional, estabilidade e previsibilidade no cotidiano (Pereira, 2022). O terceiro nível corresponde às necessidades sociais (pertença, relações positivas, apoio mútuo). O quarto nível, de estima, abrange valorização, respeito próprio, reconhecimento e estatuto (Pereira, 2022). No topo encontra-se a autorrealização, relativa ao desenvolvimento do potencial e ao cumprimento de objetivos elevados, associados a propósito e crescimento pessoal (Pereira, 2022).

A proposta sugere que a ativação sustentada de motivos de ordem superior tende a depender de uma satisfação suficiente dos níveis inferiores. Assim, a busca de autorrealização será menos provável quando persistem carências básicas ou instabilidade significativa. Esta ótica tem utilidade na gestão de pessoas, por permitir diagnosticar prioridades motivacionais e alinhar práticas a necessidades concretas — assegurando primeiro as bases e, depois, mecanismos de valorização e desenvolvimento (Pereira, 2022).

Aplicada às superfícies comerciais, a teoria fornece um mapa prático para desenhar sistemas de incentivos. Ao nível fisiológico, destacam-se remuneração competitiva, benefícios de alimentação e transporte e espaços adequados para pausas e refeição. Na segurança, são críticos a estabilidade contratual, um ambiente seguro e políticas claras de remuneração e progressão (Pereira, 2022). No plano social, programas que reforcem trabalho em equipa, eventos internos e incentivos coletivos podem fortalecer laços e coesão. Para a estima, ganham relevo sistemas de reconhecimento (pontuais e consistentes), feedback de qualidade e oportunidades de progressão. Por fim, a autorrealização é estimulada por formação contínua, planos de carreira e espaço para inovação e iniciativa em loja (Pereira, 2022).

Importa, contudo, reconhecer que a rigidez hierárquica tem suporte empírico limitado; a hierarquia funciona melhor como heurística para sequenciar intervenções: garantir bases (remuneração e horários), promover pertença (equipas coesas) e criar vias de estima e autorrealização (reconhecimento, formação, carreira) (Pereira, 2022). Em contextos de retalho, esta abordagem holística ajuda a acomodar a diversidade de perfis e a volatilidade operacional, articulando incentivos financeiros e não financeiros com as necessidades dominantes de cada grupo.

A literatura indica ainda diferenças sociodemográficas relevantes: trabalhadores mais jovens tendem a valorizar progressão e flexibilidade, enquanto os mais velhos privilegiam estabilidade e reconhecimento acumulado; variáveis como género e tempo de serviço também moldam perceções de justiça e satisfação com os incentivos (Sousa & Alves, 2021; Chiang et al., 2022). Torna-se, por isso, pertinente verificar se estes padrões se confirmam no retalho português, ajustando políticas e práticas às características das equipas e às exigências do contexto.



Figura 1 Pirâmide das Necessidades de Maslow

I.IV.III.VIII. Síntese crítica e lacunas

A evidência indica que os resultados mais robustos ocorrem quando incentivos financeiros são combinados com práticas que reforçam autonomia, competência e relação — nomeadamente reconhecimento frequente e específico, participação em metas e decisões operacionais e oportunidades de desenvolvimento —, associando-se de forma consistente a satisfação, desempenho e retenção (Deci & Ryan, 2017; Kuvaas et al., 2017; Ferreira & Martinez, 2020; García-Chas et al., 2021; Li & Wei, 2021; Han et al., 2022). Esta convergência sugere que a eficácia dos sistemas de incentivos depende menos do montante isolado e mais do desenho e enquadramento das práticas, privilegiando abordagens informativas (claras, justas, orientadas a aprendizagem) face a abordagens percecionadas como controladoras.

Persistem, contudo, lacunas na aplicação ao contexto das superfícies comerciais em Portugal/Espanha: (i) calibração de comissões e bónus em

função de tráfego, sazonalidade e mix de tarefas (atendimento, reposição, caixa), de modo a evitar enviesamentos e percepções de injustiça; (ii) efeitos no clima organizacional quando os incentivos são percebidos como controlo ou pressão excessiva — com potenciais impactos na cooperação e na segurança psicológica; e (iii) integração de métricas de qualidade de serviço e experiência do cliente em scorecards que hoje privilegiam quantidades e volumes. A presente investigação endereça estas lacunas ao analisar como diferentes configurações de incentivos (financeiros e não financeiros) se refletem na motivação, no clima e no desempenho das equipas de loja, considerando as especificidades operacionais do retalho de grande superfície.

Capítulo 2: Metodologia

O presente estudo utiliza uma abordagem quantitativa, com o propósito de medir as inter-relações entre os sistemas de recompensas, o clima organizacional e a satisfação no trabalho, garantindo a objetividade e a precisão na análise dos dados. A escolha por uma metodologia quantitativa deve-se à necessidade de coletar dados objetivos e mensuráveis que permitam uma análise estatística rigorosa das relações entre as variáveis em estudo.

Optou-se por um estudo quantitativo, transversal e correlacional-explicativo, adequado a estimar relações e testar associações com padronização e replicabilidade; abordagens qualitativas aprofundariam significados, mas reduziriam a generalização estatística, e um desenho misto acrescentaria complexidade e custos nesta fase (Saunders et al., 2023; Kline, 2023). Apesar de uma metodologia mista poder aprofundar percepções subjetivas dos colaboradores, a sua adoção implicaria maior tempo de recolha, mais recursos e complexidade na análise, o que não era viável nesta investigação. Optou-se, assim, por privilegiar a abordagem quantitativa, que garante padronização e comparabilidade estatística entre casos, mantendo o estudo exequível dentro das limitações de tempo e acesso.

II.1. Tipo de Pesquisa

Estudo quantitativo, transversal e correlacional, com questionário online aplicado a colaboradores de superfícies comerciais em Portugal. O desenho visa

estimar associações entre incentivos (financeiros e não financeiros), clima organizacional e satisfação no trabalho, sem pretensão causal.

II.II. População e Amostra

A população/critérios de inclusão/exclusão e nota de validade externa é constituída por colaboradores de diferentes organizações do sector das superfícies comerciais, especificamente os supermercados, dada a sua relevância e características únicas neste mercado. População-alvo: colaboradores de superfícies comerciais em Portugal (hiper/supermercados e afins). Inclusão: vínculo ativo (tempo integral/parcial) e ≥ 3 meses de antiguidade. Exclusões: estágios < 3 meses e prestadores externos. Amostragem: não probabilística por conveniência, com divulgação interna e em redes profissionais; esta opção limita a generalização, mitigada por heterogeneidade em tipo de superfície, função e região. A amostra foi selecionada por conveniência, considerando a acessibilidade e a disponibilidade dos respondentes para participarem da pesquisa. Foram obtidas 84 respostas válidas de diferentes empresas no setor das superfícies comerciais. Será reportada análise de sensibilidade de poder para documentar os efeitos mínimos detetáveis com $n=84$ (Lakens, 2022).

Embora o objetivo inicial fosse recolher cerca de 200 respostas, apenas 84 foram consideradas válidas. Este número reduzido reflete a dificuldade de recolha junto de empresas de retalho, dada a sensibilidade do tema e a resistência de algumas organizações em permitir a participação dos colaboradores. Esta limitação impacta a validade externa e a generalização dos resultados; ainda assim, a heterogeneidade da amostra em termos de idade, género, função e empresa reforça a transferibilidade das conclusões.

A população-alvo são colaboradores de superfícies comerciais (hiper/supermercados e afins) em Portugal. O método de amostragem foi não probabilístico, por conveniência, com divulgação por canais internos e redes profissionais. Obtiveram-se 84 respostas válidas de diferentes empresas do setor, com heterogeneidade em função, região e empresa (e.g., Lidl, E.Leclerc, Continente) — detalhe sociodemográfico na Tabela 1. Este método limita a

generalização, mas a diversidade de perfis aumenta a transferibilidade dos resultados; recomenda-se replicação com amostragem probabilística em estudos futuros.

II.III. Instrumentos de Coleta de Dados

O instrumento de recolha de dados consiste num questionário estruturado, composto por quatro secções principais: dados demográficos, avaliação do clima organizacional, grau de satisfação no trabalho e percepção dos sistemas de recompensas. A secção de dados demográficos inclui informações sobre idade, género, nível educacional, tempo de serviço na organização e cargo ocupado. Para medir o clima organizacional, vai ser utilizado uma escala adaptada do Organizational Climate Questionnaire (OCQ), contendo itens que medem aspetos como comunicação interna, relacionamento entre colegas, apoio da liderança e condições de trabalho. A satisfação no trabalho foi medida utilizando uma versão adaptada do Job Satisfaction Survey (JSS), que avalia fatores como satisfação com o salário, benefícios, oportunidades de promoção, supervisão e ambiente no trabalho. Por fim, a secção de sistemas de recompensas incluiu uma escala desenvolvida especificamente para este estudo, abrangendo recompensas financeiras (salários, bônus, prêmios) e não financeiras (reconhecimento, desenvolvimento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional).

A recolha revelou-se desafiante, uma vez que o tema se mostrou sensível junto das empresas. Por essa razão, o questionário foi distribuído diretamente a colaboradores e amigos que trabalham no setor, e posteriormente partilhado em grupos de redes sociais relacionados com a área. Não se realizou AFC, atendendo à dimensão amostral e ao padrão de cargas observado na AFE. Para mitigar viés de método comum, garantiu-se anonimato, ordem alternada de blocos e itens de atenção; não foram aplicados testes estatísticos adicionais (Podsakoff et al., 2024).

II.IV. Procedimentos de Coleta de Dados

A recolha decorreu online (formulário mobile-friendly), divulgada por canais internos, contactos profissionais e grupos do setor. Apresentou-se

consentimento informado (finalidade; tempo $\approx$ 8–10 min; voluntariedade; anonimato/confidencialidade; direito de retirada; contactos). Os dados foram anonimizados na origem e armazenados em repositório seguro, em conformidade com o RGPD e com orientações europeias de ética e proteção de dados (Comissão Europeia, 2021).

II.V.Técnicas de Análise de Dados

Os dados recolhidos serão analisados com recurso ao software estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), utilizando técnicas como análise descritiva para caracterizar a amostra e análise inferencial para testar as hipóteses do estudo. Serão aplicadas análises de regressão múltipla e correlação de Pearson. A análise de dados será dividida em duas etapas principais: análise descritiva e análise inferencial. Na análise descritiva, frequências e percentagens serão calculadas para as variáveis demográficas, enquanto médias, desvios-padrão, máximos e mínimos serão calculados para as variáveis de clima organizacional, satisfação no trabalho e sistemas de recompensas. Na análise inferencial, a Correlação de Pearson será utilizada para examinar a relação linear entre os sistemas de recompensas, clima organizacional e satisfação no trabalho. A análise de regressão múltipla foi conduzida para identificar o impacto das recompensas financeiras e não financeiras no clima organizacional e na satisfação no trabalho, controlando por variáveis demográficas. A análise de variância (ANOVA) foi utilizada para comparar a satisfação no trabalho e o clima organizacional entre diferentes grupos demográficos.

A pesquisa seguirá rigorosamente os princípios éticos em pesquisa com seres humanos. Todos os participantes serão informados sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados e garantias de anonimato e confidencialidade, sendo o consentimento informado obtido antes da participação na pesquisa. Os participantes serão informados de que poderiam retirar seu consentimento e interromper sua participação a qualquer momento sem qualquer penalização.

Para garantir a validade e a confiabilidade dos instrumentos de coleta de dados, serão realizadas as seguintes etapas: validade de conteúdo, validade de construto e confiabilidade. Os itens do questionário foram desenvolvidos com base em uma revisão abrangente da literatura e em consultas a especialistas na área de recursos humanos e comportamento organizacional, assegurando a validade de conteúdo. A validade de construto será avaliada por meio de uma análise fatorial exploratória (AFE), que verificou a estrutura subjacente das escalas de clima organizacional, satisfação no trabalho e sistemas de recompensas. A consistência interna das escalas será medida utilizando o coeficiente alfa de Cronbach, com um valor acima de 0,70 considerado aceitável, indicando boa confiabilidade das escalas utilizadas.

Embora a metodologia adotada tenha sido cuidadosamente planejada para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados, algumas limitações poderão ser reconhecidas. A seleção de amostra por conveniência pode limitar a generalização dos resultados para a população em geral, e estudos futuros poderiam utilizar amostras aleatórias para aumentar a representatividade. A utilização de questionários autodeclarados pode introduzir vieses de resposta, como a desejabilidade social; medidas adicionais, como entrevistas ou observações, poderiam complementar os dados autodeclarados e fornecer uma perspectiva mais abrangente. Além disso, este estudo tem um desenho transversal, o que limita a capacidade de estabelecer relações causais entre as variáveis; pesquisas longitudinais seriam necessárias para confirmar as direções causais sugeridas pelos resultados.

A metodologia deste estudo será elaborada para investigar de maneira robusta a relação entre sistemas de recompensas, clima organizacional e satisfação no trabalho. Através de uma combinação de técnicas estatísticas descritivas e inferenciais, espera-se fornecer insights valiosos sobre como as recompensas podem ser utilizadas para promover um ambiente de trabalho mais positivo e satisfatório. Ao reconhecer as limitações do estudo, sugere-se que futuras pesquisas complementem e expandam os achados aqui apresentados, contribuindo para uma compreensão mais profunda e ampla do tema.

Antes das análises, procedeu-se ao *screening* de omissões (MCAR/MAR), deteção de outliers e verificação de pressupostos (linearidade, normalidade dos resíduos e homoscedasticidade). As relações foram examinadas com correlações de Pearson; estimaram-se regressões múltiplas (β padronizados, R^2 , F, p, VIF) e ANOVA para comparar grupos.

II.VI. Validade Interna e Externa

Validade interna. As principais ameaças decorrem do auto-relato e do desenho transversal; os remédios procedimentais mitigam parte do risco. Validade externa. A amostra por conveniência limita a generalização; a heterogeneidade controlada (tipo de superfície, função, região) aumenta a transferibilidade; recomenda-se replicação com amostragem probabilística (Saunders et al., 2023).

II.VII.Considerações Éticas e Proteção de Dados

O estudo cumpre o Regulamento (UE) 2016/679 – RGPD: minimização de dados, consentimento específico e revogável, anonimização/pseudonimização, armazenamento seguro por período delimitado, e informação dos direitos (acesso, retificação, apagamento, limitação, oposição) e contacto do Encarregado de Proteção de Dados (Comissão Europeia, 2021).

Capítulo 3: Resultados e Discussão

Para facilitar a leitura, as tabelas principais permanecem no corpo do capítulo; os detalhes técnicos completos (prints do SPSS: Model Summary, Coefficients, ANOVA, matrizes integrais, KMO/Bartlett, pattern matrices, post-hoc, diagnósticos) estão nos Apêndices indicados em cada secção.

III.I. Descrição da Amostra

A amostra do presente estudo é composta por 84 colaboradores de empresas do setor da distribuição em Portugal (Tabela 1).

A maioria dos participantes encontra-se na faixa etária dos 19–35 anos (46,4%), seguindo-se os grupos dos 36–60 anos (29,8%), com menor representação dos mais jovens (<18 anos) (10,7%) e dos mais velhos (>60 anos) (13,1%).

Quanto ao género, observa-se uma distribuição equilibrada entre feminino (48,8%) e masculino (46,4%), com 2,4% a identificarem-se como outro/a e igual percentagem a preferir não responder.

A grande maioria da amostra é de nacionalidade portuguesa (81%), embora também se encontrem colaboradores de origem brasileira (10,7%), e em menor número espanhola, francesa, alemã e inglesa (cada uma com 1,2%), além de 3,6% que referiram outra nacionalidade.

No que respeita às habilitações literárias, predomina o ensino secundário (42,9%), seguido do ensino superior (26,2%) e do 3.º ciclo (17,9%), verificando-se uma menor representatividade do 2.º ciclo (10,7%) e do 1.º ciclo (2,4%).

Relativamente ao tempo de serviço, destaca-se a prevalência de colaboradores com mais de cinco anos de experiência (32,1%), seguidos dos que indicaram três anos (22,6%) e dois anos (20,2%), sendo menos frequentes os que têm menos de um ano (9,5%).

Finalmente, no que se refere à empresa de pertença, observa-se uma distribuição heterogénea, com maior representação de colaboradores do Lidl

(17,9%), E.Leclerc (13,1%), Belita (10,7%) e Continente (10,7%), sendo as restantes empresas representadas em proporções menores.

A caracterização sociodemográfica da amostra é fundamental para contextualizar a análise subsequente, permitindo compreender melhor as perceções sobre clima organizacional, incentivos e satisfação. Estudos prévios destacam que variáveis como idade, género e tempo de serviço podem influenciar a forma como os colaboradores experienciam o ambiente de trabalho e as práticas de gestão (Chiang et al., 2022; Sousa & Alves, 2021).

A Tabela [1] sintetiza a composição da amostra (n=84) por idade, género, habilitações, tempo de serviço e empresa, variáveis relevantes no retalho por influenciarem perceções de justiça e oportunidades de desenvolvimento.

Tabela 1 Caracterização da amostra

Variável	Categoria	N	%
Idade	-18 anos	9	10,7
	19–35 anos	39	46,4
	36–60 anos	25	29,8
	+60 anos	11	13,1
Género	Masculino	39	46,4
	Feminino	41	48,8
	Outro/a	2	2,4
	Prefiro não dizer	2	2,4
Nacionalidade	Portuguesa	68	81,0
	Espanhola	1	1,2
	Francesa	1	1,2
	Alemã	1	1,2
	Inglesa	1	1,2
	Brasileira	9	10,7
	Outro	3	3,6
Habilitações	1º Ciclo	2	2,4
	2º Ciclo	9	10,7
	3º Ciclo	15	17,9

	Secundário	36	42,9
	Ensino Superior	22	26,2
Tempo de serviço	-1 ano	8	9,5
	2 anos	17	20,2
	3 anos	19	22,6
	4 anos	13	15,5
	+5 anos	27	32,1
Empresa	Continente	9	10,7
	Auchan	6	7,1
	Lidl	15	17,9
	Pingo Doce	5	6,0
	Intermarché	3	3,6
	E.Leclerc	11	13,1
	Aldi	6	7,1
	Mercadona	4	4,8
	Bolama	7	8,3
	Belita	9	10,7
	Outro	9	10,7

*Nota: Os outputs completos do SPSS relativos às frequências das variáveis sociodemográficas encontram-se no **Anexo C**.*

A distribuição por função e antiguidade será considerada na leitura dos resultados, dado o potencial impacto em clima e satisfação via fatores higiénicos (horários/condições) e motivacionais (reconhecimento/responsabilidade).

III.II. Análise Descritiva dos Dados

III.II.I. Fiabilidade das escalas (α de Cronbach)

A fiabilidade interna das escalas foi avaliada através do coeficiente α de Cronbach (Tabela 2). Os resultados mostram valores reduzidos em todas as dimensões, variando entre 0,206 (satisfação/motivação) e 0,251 (clima organizacional).

De notar que, no caso das recompensas não financeiras, o valor de α foi negativo (-0,118), resultado da inclusão inadvertida da variável “Idade” no cálculo, o que gerou covariância média negativa entre os itens. Este resultado reforça a necessidade de considerar apenas os itens 5.1–5.4 nesta escala, o que permitirá obter uma estimativa mais fidedigna.

Globalmente, os valores obtidos encontram-se abaixo do limiar de 0,70 habitualmente recomendado na literatura (Nunnally & Bernstein, 1994), indicando baixa consistência interna. Contudo, deve notar-se que em estudos de natureza exploratória, valores a partir de 0,60 podem ser considerados aceitáveis (Hair et al., 2019).

Estes resultados revelam limitações na fiabilidade dos instrumentos utilizados, o que pode dever-se à formulação dos itens, à heterogeneidade da amostra ou ao reduzido número de participantes. Ainda assim, optou-se por manter as escalas nas análises subsequentes, utilizando as médias dos itens por dimensão, reconhecendo esta limitação como um constrangimento metodológico a considerar na discussão dos resultados.

Tabela 2 Fiabilidade das escalas (α de Cronbach)

Escala		Nº de itens	α de Cronbach
Clima organizacional (2.x)		6	0,251
Satisfação/motivação (3.x)		10	0,206
Recompensas financeiras (4.x)		3	0,212
Recompensas não financeiras (5.x)	não	4*	-0,118 (com Idade incluída por engano)

* nota: o cálculo foi feito com 5 itens (incluindo “Idade”), o que gerou valor negativo. A análise deve ser refeita apenas com os itens 5.1–5.4.

Nota: Os outputs completos do SPSS relativos à fiabilidade das escalas (α de Cronbach) encontram-se no **Anexo D**.

As escalas evidenciaram consistência interna baixa (α 0,206–0,251); no bloco de recompensas não financeiras, o α negativo (–0,118) resultou da inclusão inadvertida de “Idade” no cálculo, devendo a fiabilidade ser reestimada apenas com os itens 5.1–5.4. Em coerência com estes sinais, a AFE não foi viável (KMO 0,331–0,504; Bartlett ns), com variância explicada reduzida e cargas instáveis; por isso, as análises prosseguem com médias por bloco e interpretação prudente focada em tamanhos de efeito e IC95%.

III.II.II. Validade de construto

Com o objetivo de avaliar a validade de construto das escalas, foi realizada uma análise fatorial exploratória (AFE) sobre cada um dos blocos de itens (Tabela 3).

Os resultados revelaram valores de KMO inferiores a 0,50 em todas as escalas, o que indica fraca adequação amostral (Kaiser, 1974). Adicionalmente, o teste de Bartlett não se revelou estatisticamente significativo em nenhum dos casos, sugerindo ausência de correlações suficientes entre os itens para justificar uma estrutura fatorial.

Embora alguns fatores tenham apresentado autovalores superiores a 1, a variância explicada foi reduzida (variando entre 18% e 39%) e as soluções fatoriais obtidas mostraram-se instáveis, com cargas baixas e dispersas.

Assim, conclui-se que a AFE não foi viável neste estudo, inviabilizando a extração de fatores consistentes. Este resultado poderá estar associado ao reduzido tamanho da amostra e à baixa consistência interna previamente identificada (Hair et al., 2019).

Face a estas limitações, optou-se por utilizar as médias dos itens de cada bloco como variáveis compostas (CLIMA, SATIS, FIN, NFIN), reconhecendo esta opção como um compromisso metodológico adequado em estudos de natureza exploratória.

Tabela 3 Resultados da Análise Fatorial Exploratória (AFE)

Escala	KMO	Bartlett (p)	Nº fatores > 1	Variância explicada	Conclusão
Clima organizacional (2.x)	0,481	p = 0,704	1	21,9%	Não viável
Satisfação/motivação (3.x)	0,331	p = 0,376	4	75,8% (instável)	Não viável
Recompensas financeiras (4.x)	0,504	p = 0,514	1	39,1%	Não viável
Recompensas não financeiras (5.x)	0,459	p = 0,646	2	18,2%	Não viável

Nota: Os outputs completos da AFE encontram-se no **Anexo E**.

III.II.III. Estatísticas descritivas das escalas

Foram analisadas as estatísticas descritivas das quatro escalas principais do estudo: clima organizacional, satisfação/motivação, recompensas financeiras e recompensas não financeiras (Tabela 4).

Observa-se que as médias se situam todas acima do ponto médio da escala (3), revelando percepções globais positivas por parte dos colaboradores. A escala de recompensas não financeiras apresenta a média mais elevada ($M = 3,45$; $DP = 0,59$), na prática, isto significa que os colaboradores reconhecem maior valor em incentivos como feedback e flexibilidade do que em recompensas monetárias, que ficaram na média mais baixa ($M=3,05$). Ou seja, a dimensão não financeira parece ter maior peso na percepção de satisfação e motivação.

O clima organizacional surge também com uma média relativamente alta ($M = 3,39$; $DP = 0,58$), sugerindo que, em geral, os colaboradores percebem o ambiente de trabalho de forma favorável. Já a satisfação/motivação apresenta uma média moderada ($M = 3,22$; $DP = 0,65$), indicando uma percepção positiva,

mas menos acentuada em comparação com as restantes dimensões. Por sua vez, as recompensas financeiras registam a média mais baixa ($M = 3,05$; $DP = 0,74$), ainda que acima do ponto médio, refletindo possíveis limitações percebidas nas práticas remuneratórias e nos incentivos monetários.

Estes resultados vão ao encontro de estudos prévios que destacam o papel central do clima organizacional e das recompensas não financeiras na motivação e satisfação dos trabalhadores do setor da distribuição (Sousa & Alves, 2021; Ferreira et al., 2021). A literatura mais recente reforça que os incentivos não monetários, quando articulados com um ambiente organizacional saudável, são determinantes para a retenção de talento e o desempenho organizacional (Chiang et al., 2022).

A Tabela [2] apresenta médias/DP e correlações entre recompensas financeiras (FIN), recompensas não financeiras (NFIN), clima (CLIMA) e satisfação (SATIS) (Likert 1–5; ponto intermédio=3). Observa-se NFIN com a média mais elevada ($M=3,45$; $DP=0,59$), seguido de CLIMA ($M=3,39$; $DP=0,58$) e SATIS ($M=3,22$; $DP=0,65$); FIN surge mais baixo ($M=3,05$; $DP=0,74$), ainda acima do ponto médio.

Tabela 4 Estatísticas descritivas das escalas

Escola	M	DP	Mediana	IQR	Min	Máx
Clima organizacional (CLIMA)	3,39	0,58	3,50	0,83	1,50	4,50
Satisfação/motivação (SATIS)	3,22	0,65	3,25	0,85	1,50	4,75
Recompensas financeiras (FIN)	3,05	0,74	3,00	1,00	1,67	4,67
Recompensas não financeiras (NFIN)	3,45	0,59	3,50	0,88	2,00	4,50

Nota: Os outputs completos encontram-se no **Anexo F**.

Os colaboradores percebem o clima organizacional como favorável ($M=3,39$), e demonstram uma valorização mais elevada das recompensas não financeiras ($M=3,45$). Já a satisfação/motivação revela-se moderada ($M=3,22$), enquanto as recompensas financeiras, embora positivas, ficam em último lugar ($M=3,05$). Estes resultados indicam que a dimensão não financeira dos incentivos é a que mais contribui para percepções positivas no ambiente de trabalho.

III.II.IV. Incentivos mais valorizados

Com o intuito de compreender quais os incentivos mais valorizados pelos colaboradores, foi analisada a distribuição das respostas às questões 6.1 (financeiros) e 6.2 (não financeiros), representadas nas Figuras 3 e 4.

Relativamente aos incentivos financeiros, a maioria dos participantes indicou a participação nos lucros da empresa como o fator mais importante (61,9%). Seguiram-se os bônus por desempenho individual (53,6%) e os bônus por desempenho em equipa (47,6%), sugerindo que a remuneração variável, associada ao desempenho, é amplamente valorizada. Embora em menor proporção, incentivos tradicionais como o aumento do salário fixo (45,2%) e as gratificações periódicas (50%) continuam a ser reconhecidos. Já a melhoria dos benefícios indiretos (42,9%) foi a menos referida, embora com percentagem ainda expressiva.

No que diz respeito aos incentivos não financeiros, os resultados revelam uma forte valorização do feedback regular (53,6%) e da flexibilidade de horário (53,6%). O reconhecimento formal (52,4%) e as oportunidades de desenvolvimento profissional (51,2%) também foram apontados como relevantes, o que reforça a importância de práticas de gestão que potenciem o crescimento e reconhecimento do colaborador. Já os dias de folga adicionais (44%) e a melhoria das condições físicas do ambiente de trabalho (46,4%) obtiveram percentagens ligeiramente inferiores, embora representem igualmente dimensões apreciadas.

Estes resultados encontram eco na literatura que tem vindo a salientar a crescente importância das recompensas não financeiras na motivação e retenção de talentos, sobretudo em gerações mais jovens (Ferreira et al., 2021).

Na prática, isto significa que a participação nos lucros (61,9%) e os bónus individuais (53,6%) são vistos como os incentivos financeiros de maior impacto. Por contraste, os incentivos não financeiros mais desejados são feedback regular (53,6%), flexibilidade de horário (53,6%) e reconhecimento formal (52,4%), reforçando a valorização de práticas que aumentam autonomia, equilíbrio e reconhecimento.

6.1. Em relação aos incentivos financeiros, quais das opções abaixo considera mais importantes?

84 respostas

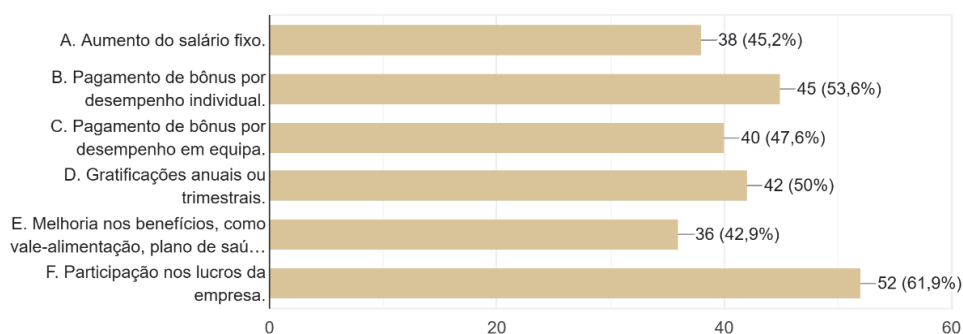


Figura 2 Em relação aos incentivos financeiros, quais das opções abaixo considera mais importante?

6.2. Em relação aos incentivos não financeiros, quais considera mais importantes?

84 respostas

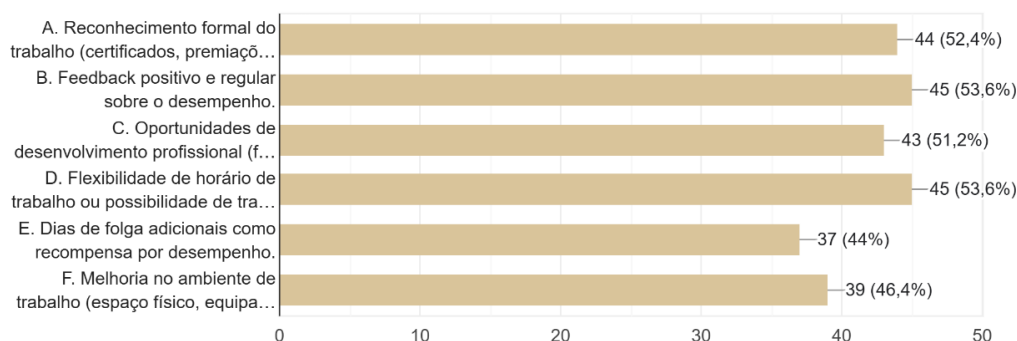


Figura 3 Em relação aos incentivos não financeiros, quais considera mais importantes?

III.II.V.Percepções adicionais sobre incentivos e motivação

Para além da identificação dos incentivos mais valorizados, os colaboradores foram questionados sobre aspetos adicionais relacionados com o sistema de incentivos e as suas fontes de motivação. Os resultados encontram-se sintetizados na Figura 5, 6, 7 e 8 (questões 6.3–6.6).

Relativamente ao modelo atual de incentivos (Q6.3), as principais críticas recaem na pouca variedade de incentivos oferecidos (22,6%), na falta de clareza das metas (21,4%) e na falta de equidade na distribuição (21,4%). Também foram referidas percepções de que os incentivos não atendem às necessidades pessoais (19,0%) e que as metas são demasiado difíceis (15,5%).

No que se refere à principal fonte de motivação (Q6.4), a opção mais valorizada foi o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (31,0%), seguida das recompensas financeiras e materiais (27,4%) e da oportunidade de contribuir para os resultados da empresa (21,4%). Fatores como o reconhecimento pelo trabalho (11,9%) e o crescimento profissional/formação contínua (8,3%) foram menos destacados, mas continuam a ter relevância.

Quanto às preferências por um novo programa de incentivos (Q6.5), sobressaiu a escolha de programas baseados em metas específicas (47,6%), seguida por incentivos por tempo de casa/antiguidade (44,0%) e parcerias ou descontos exclusivos (42,9%). Os programas de bem-estar (34,5%) e os bônus por projetos concluídos (28,6%) tiveram também expressão, enquanto outras opções foram residuais.

Finalmente, no que toca ao envolvimento na decisão sobre incentivos (Q6.6), a maioria considera importante a participação dos colaboradores: 35,7% através de questionários regulares e 33,3% via reuniões abertas, somando 69%. Ainda assim, 31% defendem que a decisão deve ficar a cargo da liderança, com base em prioridades estratégicas.

Estes resultados reforçam a ideia de que os sistemas de incentivos devem ser transparentes, diversificados e participativos, respondendo não apenas a necessidades financeiras, mas também ao equilíbrio vida-trabalho e ao

6.3. Sobre o modelo atual de incentivos, o que acha que mais precisa ser ajustado?

84 respostas

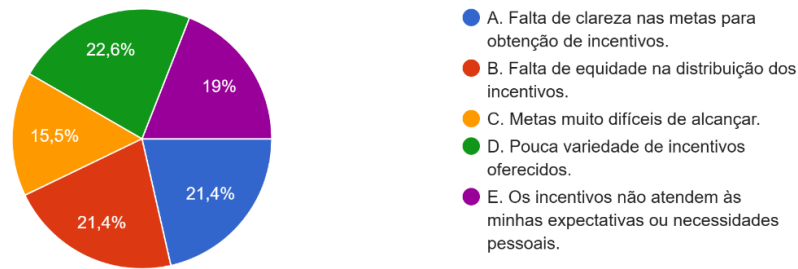


Figura 4 Sobre o modelo atual de incentivos, o que acha que mais precisa ser ajustado?

6.4. Qual das opções abaixo representa melhor a sua principal fonte de motivação no trabalho?

84 respostas

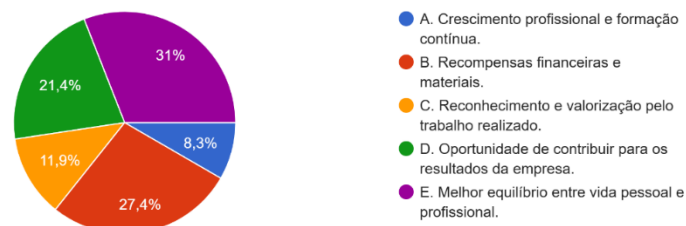


Figura 5 Qual das opções abaixo represente melhor a sua principal fonte de motivação no trabalho?

6.5. Caso fosse possível implementar um novo programa de incentivos, qual seria a sua preferência?

84 respostas

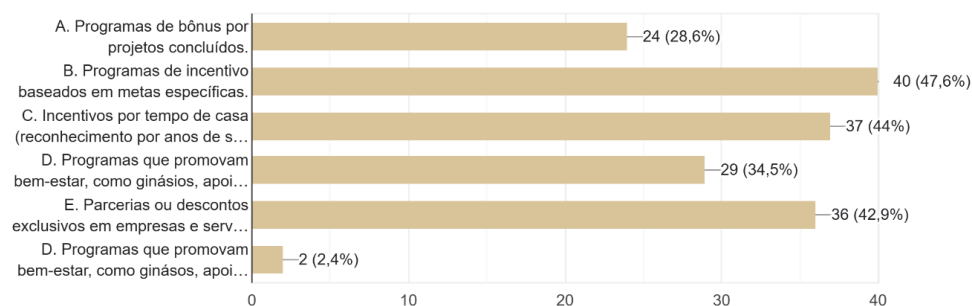


Figura 6 Caso fosse possível implementar um novo programa de incentivos, qual seria a sua preferência?

6.6. Você acredita que os colaboradores deveriam ser envolvidos no processo de decisão sobre os incentivos?
84 respostas

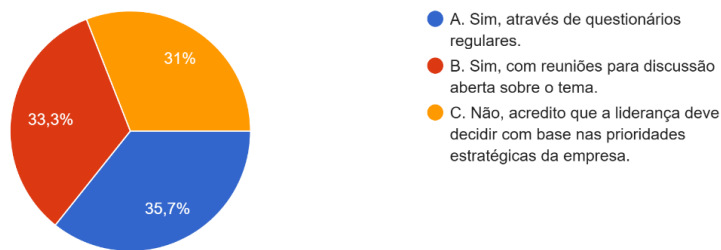


Figura 7 Você acredita que os colaboradores deveriam ser envolvidos no processo de decisão sobre os incentivos?

III.III. Análise Inferencial dos Dados

III.III.I. Matriz de Correlações de Pearson

De forma a analisar as relações entre as principais variáveis em estudo — clima organizacional, satisfação/motivação, recompensas financeiras e recompensas não financeiras — foi calculada a matriz de correlações de Pearson (Tabela 5).

Os resultados indicam uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre o clima organizacional e a satisfação/motivação ($r = 0,245$; $p = 0,025$), o que sugere que percepções mais favoráveis relativamente ao ambiente de trabalho tendem a associar-se a níveis mais elevados de satisfação. Esta evidência encontra suporte em estudos prévios que apontam o clima organizacional como um dos determinantes centrais do bem-estar e do envolvimento dos colaboradores (Sousa & Alves, 2021; Chiang et al., 2022).

Verificou-se ainda uma correlação positiva entre satisfação/motivação e recompensas não financeiras ($r = 0,227$; $p = 0,038$), revelando que os colaboradores que valorizam aspetos como reconhecimento e condições de trabalho percebem-se também como mais satisfeitos. Estes resultados estão em linha com a literatura recente, que enfatiza o papel das recompensas não monetárias na motivação intrínseca e retenção de talento (Ferreira et al., 2021).

Por outro lado, não foram encontradas associações estatisticamente significativas entre recompensas financeiras e as restantes dimensões, sugerindo que os incentivos monetários podem não desempenhar um papel determinante na satisfação e na perceção de clima, no contexto da amostra analisada.

Estes resultados indicam que, sempre que os colaboradores percecionam o ambiente de trabalho como mais positivo, tendem também a reportar níveis superiores de satisfação. É uma associação moderada, mas prática: melhorar o clima organizacional pode traduzir-se em ganhos reais de motivação.

Tabela 5 Matriz de correlações de Pearson (N = 84)

Variáveis	CLIMA	SATIS	FIN	NFIN
CLIMA	1	0,245*	0,155	0,135
SATIS		1	0,101	0,227*
FIN			1	0,090
NFIN				1

* $p < 0,05$ (bilateral)

Nota: O output completo encontra-se no **Anexo G**.

Observa-se uma associação positiva entre clima organizacional e satisfação ($[r = 0,245; p = 0,025]$), o que é coerente com a literatura que relaciona apoio, justiça e comunicação com atitudes mais favoráveis no trabalho, corroborando H3 (Equidade; teorias de Clima). Verifica-se igualmente uma correlação positiva entre incentivos não financeiros (reconhecimento, feedback, desenvolvimento) e satisfação ($[r = 0,227; p = 0,038]$), alinhada com a Autodeterminação (Deci & Ryan, 2017). Em contraste, incentivos financeiros mostram associação não significativa com clima e satisfação, sugerindo que, neste contexto, a valência e a instrumentalidade percebida dos bónus podem ser insuficientes (Herzberg; Expectativa de Vroom).

III.III.II. Regressão linear múltipla

De modo a identificar quais as variáveis que melhor explicam a satisfação/motivação dos colaboradores, foi realizada uma regressão linear múltipla com as variáveis independentes clima organizacional, recompensas financeiras e recompensas não financeiras.

O modelo revelou-se estatisticamente significativo ($F(3,80) = 2,981$; $p = 0,036$), explicando cerca de 10,1% da variância da satisfação ($R^2 = 0,101$).

Entre os preditores, apenas o clima organizacional apresentou uma contribuição próxima do nível de significância ($\beta = 0,211$; $p = 0,055$), sugerindo uma tendência de influência positiva sobre a satisfação, ainda que marginal. As recompensas financeiras ($\beta = 0,051$; $p = 0,638$) e não financeiras ($\beta = 0,194$; $p = 0,075$) não se mostraram estatisticamente significativas, embora esta última revele igualmente uma tendência positiva.

Estes resultados corroboram a relevância do clima organizacional como variável-chave para a satisfação laboral, tal como evidenciado por Sousa e Alves (2021) e Chiang et al. (2022). Contudo, diferem de investigações que sublinham o peso dos incentivos, sobretudo os não financeiros, na motivação e bem-estar dos colaboradores (Ferreira et al., 2021).

Tabela 6 Regressão linear múltipla (DV = Satisfação)

Variável	B	β	t	p	VIF
Constante	1,554	–	2,718	0,008	–
Clima	0,237	0,211	1,948	0,055	1,040
Financeiras	0,044	0,051	0,472	0,638	1,030
Não financeiras	0,211	0,194	1,805	0,075	1,024

Modelo: $R^2 = 0,101$; $F(3,80) = 2,981$; $p = 0,036$

Nota: Output integral em **Anexo H**.

O modelo apresenta significado estatístico ($[R^2 = 0,101$; $F(3,80) = 2,981$; $p = 0,036]$). O clima evidencia efeito positivo na satisfação ($[\beta = 0,211$; $p = 0,055]$),

tal como os incentivos não financeiros ($[\beta = 0,194; p = 0,075]$), ainda que em nível marginal; incentivos financeiros não apresentam efeito ($[\beta = 0,051; p = 0,638]$). Assim, H3 é apoiada, H1 não é suportada e H2 não é confirmada na via NFIN→CLIMA (embora NFIN mostre vínculo direto à satisfação). Os VIF $\approx 1,0$ afastam colinearidade relevante.

III.III.III. One-way ANOVA (Idade)

De forma a analisar possíveis diferenças entre grupos etários relativamente às variáveis em estudo, foi realizada uma análise de variância unifatorial (One-way ANOVA) considerando as quatro escalas principais (Tabela 7).

Os resultados indicam que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de idade nas percepções de clima organizacional, recompensas financeiras e recompensas não financeiras, porém, a satisfação foi mais elevada nos colaboradores com mais de 60 anos face ao grupo 36–60 ($p=0,039$). Esta diferença pode refletir que os mais velhos valorizam estabilidade e reconhecimento, enquanto os de meia-idade podem sentir maior frustração com perspectivas de progressão ou condições salariais.

Para a variável satisfação/motivação, verificou-se um efeito marginal ($F(3,80) = 2,500; p = 0,065$), sugerindo uma tendência de variação consoante a idade. As comparações post hoc (Games-Howell) revelaram diferenças significativas apenas entre os colaboradores dos 36–60 anos e os com mais de 60 anos ($p = 0,039$), indicando que os participantes mais velhos relatam níveis de satisfação mais elevados.

Estes resultados encontram suporte em investigações que destacam a influência da idade na percepção da satisfação laboral, sendo comum que colaboradores mais experientes apresentem uma maior estabilidade e ajustamento às condições de trabalho (Sousa & Alves, 2021). Contudo, a ausência de diferenças robustas nas restantes variáveis sugere que, no contexto analisado, os fatores de clima e recompensas são percecionados de forma semelhante entre as diferentes faixas etárias.

Para diferenças por idade, a ANOVA indica ausência de efeitos em CLIMA, FIN, NFIN, e um efeito marginal em SATIS ($F(3,80)=2,500$; $p=0,065$); *post-hoc* (Games-Howell) mostra 36–60 vs. +60 com $p=0,039$, sugerindo maior satisfação nos mais velhos. A leitura é compatível com um maior ajustamento às condições de trabalho com a idade.

Tabela 7 One-way ANOVA (idade como fator)

Variável	F (3,80)	p	Interpretação
CLIMA	0,597	0,619	n.s.
SATIS	2,500	0,065	quase significativo; diferença 36–60 vs +60 anos
FIN	1,143	0,337	n.s.
NFIN	0,817	0,488	n.s.

n.s. = não significativo

Nota: Os outputs completos encontram-se no **Anexo H**.

Não se observam diferenças significativas por idade em clima, FIN e NFIN; nota-se efeito marginal em satisfação ($[F(3,80) = 2,500$; $p = 0,065]$), com *post-hoc* a indicar maior satisfação no grupo >60 face a 36–60 ($[p = 0,039]$). Estes padrões sugerem heterogeneidade moderada por ciclo de vida laboral.

III.IV.Discussão dos Resultados

Em conjunto, os resultados apontam para saliência das recompensas não financeiras (reconhecimento, feedback, desenvolvimento, equilíbrio trabalho-vida) na satisfação (correlação $r=0,227$; $p=0,038$; $\beta=0,194$; $p=0,075$), e para o papel central do clima ($r=0,245$; $p=0,025$; $\beta=0,211$; $p=0,055$). Por contraste, incentivos financeiros mostram associações modestas/não significativas. Este padrão é coerente com a Teoria da Autodeterminação e com evidência recente no retalho ibérico, onde práticas de apoio à autonomia/competência/relação e ambientes saudáveis se associam a maior satisfação e retenção.

A presente secção tem como objetivo discutir os principais resultados obtidos nas análises realizadas, estabelecendo a ligação entre os dados empíricos e a literatura previamente apresentada. A discussão encontra-se organizada em três partes, de acordo com as relações centrais definidas no enquadramento teórico: (i) a associação entre o clima organizacional e a satisfação/motivação, (ii) a influência das recompensas na satisfação/motivação e (iii) a relação entre os incentivos e a percepção do clima organizacional.

III.IV.I.Influência do Sistema de Incentivos/Recompensas no Clima Organizacional

Os resultados obtidos evidenciaram uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre o clima organizacional e a satisfação/motivação ($r = 0,245$; $p = 0,025$). Apesar da intensidade da associação ser moderada, este achado confirma a relevância que o ambiente de trabalho assume na percepção de satisfação dos colaboradores. Adicionalmente, a regressão múltipla sugeriu que o clima organizacional apresenta uma tendência de influência positiva sobre a satisfação ($\beta = 0,211$; $p = 0,055$), ainda que marginalmente significativa.

Estes resultados estão em consonância com a literatura, que tem destacado o papel do clima organizacional como um dos principais determinantes do bem-estar e da motivação laboral. Sousa e Alves (2021) demonstraram que a percepção de justiça, comunicação clara e relações interpessoais saudáveis são fatores críticos para promover maior satisfação entre os colaboradores. Do mesmo modo, Chiang et al. (2022) salientam que ambientes organizacionais positivos contribuem não apenas para a satisfação, mas também para a redução da rotatividade e para o aumento do desempenho organizacional.

A interpretação destes dados sugere que, mesmo em contextos como o setor da distribuição, caracterizado por elevada exigência operacional, a promoção de um clima organizacional positivo pode ser uma ferramenta decisiva para potenciar a motivação dos colaboradores. Estratégias de gestão que fomentem a participação, a comunicação aberta e a valorização do contributo individual

podem traduzir-se em níveis superiores de satisfação, com impacto direto na qualidade do serviço prestado.

III.IV.II. Influência do Sistema de Incentivos/Recompensas na Satisfação no Trabalho

No que respeita à relação entre recompensas e satisfação/motivação, os resultados revelaram um quadro misto. A análise de correlações mostrou que as recompensas financeiras não apresentam associação significativa com a satisfação/motivação ($r = 0,101$; $p = 0,361$). Já as recompensas não financeiras demonstraram uma correlação positiva e estatisticamente significativa com a satisfação ($r = 0,227$; $p = 0,038$). Na regressão múltipla, embora nenhuma das variáveis de recompensas tenha surgido como preditora estatisticamente significativa, verificou-se que as recompensas não financeiras exibiram uma tendência de influência positiva ($\beta = 0,194$; $p = 0,075$).

Estes resultados sugerem que, na amostra estudada, os colaboradores atribuem maior peso às dimensões não financeiras, como o reconhecimento, o feedback, a flexibilidade e as oportunidades de desenvolvimento profissional, relativamente aos incentivos puramente monetários. Esta constatação está alinhada com estudos recentes que apontam para a valorização crescente de práticas de gestão orientadas para a motivação intrínseca. Ferreira et al. (2021) referem que, em setores de elevada rotatividade como a distribuição, os incentivos não monetários desempenham um papel determinante na retenção de talento.

Por outro lado, a ausência de uma relação significativa entre recompensas financeiras e satisfação difere de alguns trabalhos clássicos que enfatizam a remuneração como fator central da motivação laboral. No entanto, esta discrepância pode estar associada à heterogeneidade da amostra e ao nível salarial relativamente homogêneo característico do setor da distribuição, o que limita a perceção de diferenciação por via monetária.

Em termos práticos, os resultados reforçam a necessidade de equilibrar recompensas financeiras e não financeiras, mas com ênfase nestas últimas.

Reconhecimento formal, oportunidades de formação e políticas de conciliação vida-trabalho parecem ser dimensões com elevado potencial de impacto na satisfação dos colaboradores, constituindo-se como estratégias de gestão fundamentais para além da remuneração direta.

III.IV.III. Relação entre Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho

Os resultados relativos às perceções dos colaboradores sobre incentivos permitem compreender melhor a forma como estes se relacionam com o clima organizacional. Embora a análise estatística não tenha identificado correlações significativas entre incentivos (financeiros e não financeiros) e o clima organizacional, os dados descritivos das questões específicas (6.1–6.6) apontam para uma ligação indireta relevante.

No domínio dos incentivos financeiros, a maioria destacou a importância da participação nos lucros da empresa e dos bónus por desempenho. Contudo, os incentivos não financeiros, como feedback regular, reconhecimento formal e flexibilidade de horário, foram igualmente, ou até mais, valorizados. Este padrão sugere que a perceção de um clima organizacional positivo não depende exclusivamente de remuneração, mas também da forma como a empresa promove práticas de valorização e de equilíbrio vida-trabalho.

Estes resultados estão em consonância com a literatura, que salienta o papel dos incentivos na construção de um clima organizacional saudável. Sousa e Alves (2021) defendem que a clareza e a justiça na distribuição de incentivos são determinantes para a perceção de equidade organizacional. Do mesmo modo, estudos mais recentes indicam que estratégias de reconhecimento e desenvolvimento profissional contribuem para um clima de confiança e motivação coletiva (Chiang et al., 2022).

Apesar da ausência de associações estatísticas diretas, a análise qualitativa das respostas evidencia que os colaboradores percecionam os incentivos como parte integrante do ambiente de trabalho. A insatisfação com a pouca variedade de incentivos, a falta de clareza das metas e a perceção de desigualdade na

distribuição (questão 6.3) traduzem-se em elementos que afetam a forma como o clima é avaliado. Assim, entende-se que, no contexto estudado, os incentivos funcionam como mediadores indiretos da percepção do clima organizacional, reforçando a importância da sua gestão estratégica.

Em síntese, a discussão dos resultados permitiu confirmar a relevância do clima organizacional como fator associado à satisfação/motivação, ainda que com intensidade moderada. A análise revelou também que, na amostra estudada, os colaboradores atribuem maior importância às recompensas não financeiras, como reconhecimento, feedback e flexibilidade, do que às recompensas monetárias diretas. Este achado reforça a pertinência de práticas de gestão que valorizem dimensões imateriais, alinhando-se com tendências atuais da literatura sobre motivação laboral.

No que respeita aos incentivos, ainda que não tenham surgido associações estatísticas significativas com o clima organizacional, os dados descritivos mostraram que os colaboradores percebem estas práticas como parte integrante do ambiente de trabalho. A insatisfação com a clareza, equidade e diversidade dos incentivos foi identificada como potencial fragilidade, sublinhando a necessidade de ajustes organizacionais que promovam maior transparência e envolvimento dos colaboradores nos processos de decisão.

De forma geral, os resultados obtidos convergem com estudos prévios que destacam o papel central do clima organizacional e dos incentivos não financeiros na motivação e retenção de talentos (Sousa & Alves, 2021; Ferreira et al., 2021; Chiang et al., 2022). Contudo, as limitações metodológicas identificadas, nomeadamente a baixa fiabilidade das escalas e a inviabilidade da análise fatorial exploratória, sugerem que os resultados devem ser interpretados com cautela.

Esta análise crítica fornece, ainda assim, pistas relevantes para a formulação de estratégias de gestão de pessoas mais eficazes no setor da distribuição, particularmente no que se refere à valorização do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ao reconhecimento formal e à clareza dos sistemas de incentivos.

Para superfícies comerciais, recomenda-se combinar incentivos monetários com rotinas de reconhecimento estruturado, feedback frequente e planos de desenvolvimento; clarificar metas e critérios (reforçando instrumentalidade) e segmentar incentivos por função e antiguidade, reduzindo percepções de injustiça e reforçando clima e retenção.

III.IV.IV. Ligação Teorias-dados

Os resultados mostram que clima e práticas não financeiras têm maior tração sobre a satisfação do que incentivos financeiros isolados. O efeito do clima é consistente com a Equidade e com abordagens de clima organizacional que destacam justiça procedimental, apoio e comunicação como bases de bem-estar. O vínculo NFIN → satisfação converge com a Autodeterminação (reconhecimento, feedback e desenvolvimento suportam autonomia, competência e relação). A ausência de efeito dos FIN é compatível com Herzberg (higiene estabiliza, mas não motiva por si) e com Vroom (instrumentalidade/valência percebidas podem ser baixas se os critérios forem pouco claros). Globalmente, os achados alinham-se com a literatura que privilegia combinações de incentivos financeiros e práticas relacionais e de desenvolvimento.

Capítulo 4: Conclusão

O presente capítulo tem como finalidade sintetizar os principais resultados obtidos, refletir sobre as suas implicações práticas para a gestão das organizações, identificar as limitações que condicionaram o estudo e apontar sugestões para futuras investigações. Assim, procura-se responder aos objetivos definidos inicialmente, integrando as evidências empíricas recolhidas com a literatura previamente analisada.

IV.I.Síntese dos resultados principais

Os resultados mostram que mais de metade dos inquiridos valorizam sobretudo incentivos não financeiros, em particular o feedback regular (53,6%), a flexibilidade de horários (53,6%) e o reconhecimento formal (52,4%). No plano monetário, a participação nos lucros (61,9%) e os bónus individuais (53,6%)

foram os incentivos mais referidos. Este padrão confirma a evidência de Ferreira & Martinez (2020) e García-Chas et al. (2021), que apontam as práticas de reconhecimento e desenvolvimento como fatores-chave no setor do retalho.

As análises estatísticas reforçaram esta tendência: verificou-se uma associação significativa entre o clima organizacional e a satisfação ($r=0,245$; $p<0,05$) e entre as recompensas não financeiras e a satisfação ($r=0,227$; $p<0,05$). O modelo de regressão múltipla explicou cerca de 10% da variância da satisfação ($R^2=0,101$), com o clima organizacional a emergir como o preditor mais relevante ($\beta=0,211$; $p\approx 0,055$). Estes resultados convergem com Sousa & Alves (2021) e Chiang et al. (2022), que destacam o clima de apoio e comunicação como determinante da satisfação e do bem-estar organizacional. Em contraste, as recompensas financeiras não mostraram efeito significativo ($\beta=0,051$; $p=0,638$).

Finalmente, a análise de variância (ANOVA) revelou diferenças demográficas relevantes: colaboradores com mais de 60 anos reportaram níveis mais elevados de satisfação do que aqueles na faixa dos 36–60 anos ($p=0,039$). Esta diferença é compatível com estudos que sugerem maior satisfação laboral em trabalhadores mais velhos devido à valorização da estabilidade e da experiência acumulada (Sousa & Alves, 2021).

IV.II. Implicações práticas para gestores de superfícies comerciais

Os resultados apontam para três linhas de ação prioritárias para gestores de superfícies comerciais:

Reforço do reconhecimento não financeiro: implementar programas formais de valorização (ex.: “colaborador do mês”), feedback estruturado e maior flexibilidade nos horários, atendendo à forte valorização destas práticas pelos colaboradores. De acordo com Deci & Ryan (2017) e Kuvaas et al. (2017), práticas que reforçam autonomia, competência e relação produzem motivação mais sustentável do que recompensas financeiras isoladas.

Ajuste de incentivos monetários: clarificar critérios de bónus e participação nos lucros, ponderando fatores contextuais como sazonalidade, fluxo de clientes

e mix de funções, para preservar a percepção de equidade entre equipas. Esta recomendação está em linha com a Teoria da Expectativa (Pereira, 2022) e a Teoria da Equidade (Campos, 2020), que defendem que a percepção de instrumentalidade e de justiça é essencial para que os colaboradores sintam os incentivos como credíveis e motivadores.

Gestão do clima organizacional: investir em práticas de liderança participativa, comunicação aberta e envolvimento dos colaboradores nas decisões operacionais. Dado que o clima organizacional se revelou o preditor mais relevante da satisfação, estas políticas poderão ter impacto direto no bem-estar e na retenção de talento (Sousa & Alves, 2021; Chiang et al., 2022).

IV.III. Contributos académicos e recomendações para futuras investigações

Em termos académicos, esta dissertação reforça empiricamente que, no contexto português do retalho, as dimensões clima organizacional e incentivos não financeiros são variáveis críticas para explicar satisfação, enquanto os incentivos financeiros não apresentam relação significativa. Este padrão complementa e nuanceia a literatura clássica, validando a Teoria da Autodeterminação e o papel do clima como variável mediadora.

Para consolidar e ampliar estas conclusões, recomendam-se estudos com amostras maiores e probabilísticas, desenhos longitudinais ou quase-experimentais (por exemplo, antes-depois de alterações nos sistemas de incentivos) e validação psicométrica refinada das escalas (CFA e invariância de medida por grupos). A incorporação de dados multi-fonte — cruzando percepções de colaboradores com avaliações de supervisores, indicadores objetivos (vendas, absentismo, rotatividade) e voz do cliente — permitirá robustecer a validade externa e a inferência causal, bem como quantificar, com maior precisão, os ganhos de combinar incentivos monetários com práticas consistentes de reconhecimento e desenvolvimento (Kline, 2023; Saunders et al., 2023; Lakens, 2022).

Referências

Abreu, M. S. F. (2024). A influência do nível de satisfação com o sistema de recompensas na motivação dos colaboradores: Uma análise empírica no contexto laboral [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. <https://hdl.handle.net/1822/93121>

Alonso-Carracedo, A.-I., & Aguilera-Luque, A.-M. (2021). Relación y efectos entre satisfacción laboral y desempeño: Meta-análisis. *Apuntes de Psicología*, 39(2), 19–27. <https://doi.org/10.55478/ApPsycho.390203>

ANGED, & ManpowerGroup. (2024). Tendencias de talento en el sector retail. https://4272053.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/4272053/20241014_b2b_MPG_Estudio_ANGED/Tendencias%20de%20talento%20en%20el%20sector%20retail_web_ANGED%20y%20ManpowerGroup.pdf

Babalola, M. T., Ren, S., Ogbonnaya, C., Riisla, K., Soetan, G. T., & Gok, K. (2022). Thriving at work but insomniac at home: Understanding the relationship between supervisor bottom-line mentality and employee functioning. *Human Relations*, 75(1), 33–57. <https://doi.org/10.1177/0018726720978687>

Campos, A. C. S. (2020). A relação entre sistemas de recompensas, remuneração, motivação e satisfação no trabalho [Dissertação de mestrado, Universidade da Maia]. <http://hdl.handle.net/10400.24/1883>

Chen, Y., & Lin, Z. (2022). The effect of organizational innovation climate on employee innovative behavior: The role of psychological ownership and task interdependence. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 856407. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856407>

Comissão Europeia. (2021). Ethics and data protection. https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/horizon/guidance/ethics-and-data-protection_he_en.pdf

Guerreiro, R. M. da S. (2022). Influência dos indicadores de avaliação de desempenho na atividade dos centros comerciais [Dissertação de mestrado, Universidade do Algarve]. <http://hdl.handle.net/10400.1/18361>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage.

Instituto Nacional de Estatística. (2024, 3 de dezembro). Unidades comerciais de dimensão relevante 2023 (Destaque). https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?att_display=n&att_download=y&look_par_entBoui=701687563

Instituto Nacional de Estatística. (2024, 19 de dezembro). Estatísticas do comércio 2023 (Destaque). https://ra09.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?att_display=n&att_download=y&look_parentBoui=704496272

Instituto Nacional de Estatística. (2025, 28 de janeiro). Índice de volume de negócios no comércio – síntese anual 2024. <https://www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/ultimos-indicadores/34165-indice-de-volume-de-negocios-no-comercio-ine-13>

Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>

KPMG. (2024). Perspectivas sector retail – España 2024. <https://assets.kpmg.com/content/dam/gated/es/pdf/2024/perspectivas-espana-2024-retail.pdf>

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>

Nascimento, H. L. do, & Brito, M. L. de A. (2020). Organizational climate and job satisfaction: A case study in a supermarket. *Research, Society and Development*, 9(2), e112921584. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i2.1584>

Nascimento, R. F. D., Canteri, M. H. G., & Kovalski, J. L. (2019). Impacto dos sistemas de recompensas na motivação organizacional: Revisão sistemática pelo método PRISMA. *Revista Gestão & Conexões*, 8(2), 44–58. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2019.8.2.23541.44-58>

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Pacheco, F. C. A. (2022). *O impacto dos sistemas de recompensa na motivação e satisfação dos trabalhadores* [Dissertação de mestrado, Universidade dos Açores]. <http://hdl.handle.net/10400.3/6308>

Pereira, M., Teixeira, J. A., & Di Biaggio, S. (2002). *Regulação do equipamento comercial nos países da União Europeia: Licenciamento das grandes superfícies*. Gabinete de Estratégia e Estudos, Ministério da Economia. <https://www.gee.gov.pt/pt/documentos/estudos-e-seminarios/historico/documentos-de-trabalho/5357-regulacao-do-equipamento-comercial-nos-paises-da-uniao-europeia-licenciamento-das-grandes-superficies>

Pereira, T. C. O. (2022). *Sistema de recompensas e motivação nos colaboradores do setor hospitalar* [Dissertação de mestrado, ISCAP-P. Porto]. <http://hdl.handle.net/10400.22/2140>

Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados e que revoga a Diretiva 95/46/CE (Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados). (2016). *Jornal Oficial da União Europeia*, L 119, 1–88. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32016R0679>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.

Shafi, M., Zoya, Lei, Z., Song, X., & Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, 25(3), 166–176. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.12.002>

Apêndices

A. Questionário Utilizado na Pesquisa

Questionário:

Secção nº1: Informações Gerais do inquirido

1. Idade?

- ☐ A. – 18 anos;
- ☐ B. 19-35 anos;
- ☐ C. 36-60 anos;
- ☐ D. + 60 anos.

2. Género?

- ☐ A. Masculino;
- ☐ B. Feminino;
- ☐ C. Outro/a;
- ☐ D. Prefiro não dizer.

3. Nacionalidade?

- ☐ A. Portuguesa;
- ☐ B. Espanhola;
- ☐ C. Francesa;
- ☐ D. Alemã;
- ☐ E. Inglesa;
- ☐ F. Brasileira;
- ☐ G. Outro.

4. Nível educacional?

- ☐ A. 1º Ciclo;

- B. 2º Ciclo;
- C. 3º Ciclo;
- D. Ensino Secundário;
- E. Ensino Superior.

5. Tempo de serviço na organização?

- A. -1 ano;
- B. 2 ano;
- C. 3 anos;
- D. 4 anos;
- E. + 5 anos.

6. Empresa?

- A. Continente;
- B. Auchan;
- C. Lidl;
- D. Intermaché;
- F. E.Leclerc;
- G. Aldi;
- H. Mercadona;
- I. Bolama;
- J. Belita;
- K. Outro.

(Avançar para a próxima secção)

Secção nº2: Ambiente da Organização

Utilize a escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) para responder às seguintes afirmações:

1. Existe uma comunicação clara entre a gerência e os colaboradores.
 - . A. 1 – Discordo Totalmente;
 - . B. 2 – Discordo;
 - . C. 3 – Neutro;
 - . D. 4 – Concordo;
 - . E. 5 – Concordo Totalmente.
2. O ambiente de trabalho promove um bom relacionamento entre os colegas.
 - . A. 1 – Discordo Totalmente;
 - . B. 2 – Discordo;
 - . C. 3 – Neutro;
 - . D. 4 – Concordo;
 - . E. 5 – Concordo Totalmente.
3. A liderança na minha empresa oferece o apoio necessário para realizar o meu trabalho.
 - . A. 1 – Discordo Totalmente;
 - . B. 2 – Discordo;
 - . C. 3 – Neutro;
 - . D. 4 – Concordo;
 - . E. 5 – Concordo Totalmente.
4. As condições de trabalho (espaço, materiais, equipamentos) são adequadas para realizar minhas atividades.
 - . A. 1 – Discordo Totalmente;
 - . B. 2 – Discordo;
 - . C. 3 – Neutro;

- . D. 4 – Concordo;
 - . E. 5 – Concordo Totalmente.
5. Sinto que minhas ideias e sugestões são ouvidas e levadas em consideração.
- . A. 1 – Discordo Totalmente;
 - . B. 2 – Discordo;
 - . C. 3 – Neutro;
 - . D. 4 – Concordo;
 - . E. 5 – Concordo Totalmente.
6. De uma forma geral, estou satisfeito com o ambiente organizacional na minha empresa?
- . A. 1 – Discordo Totalmente;
 - . B. 2 – Discordo;
 - . C. 3 – Concordo;
 - . E. 4 – Concordo Totalmente.

(Caso a resposta na pergunta 6, seja A ou B, avança para Secção 3 – Parte 1.
Se for a resposta C ou D, avança para a Secção 3 – Parte 2)

Secção 3: Satisfação com o sistema de recompensas – Parte 1

Utilize a escala de 1 (Muito insatisfeito) a 5 (Muito satisfeito) para responder às seguintes afirmações:

1. Estou satisfeito com o meu salário.
- . A. 1 – Discordo Totalmente;
 - . B. 2 – Discordo;
 - . C. 3 – Neutro;
 - . D. 4 – Concordo;

- . E. 5 – Concordo Totalmente.
2. Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa (vale-transporte, vale-alimentação, seguro, etc.).
- . A. 1 – Discordo Totalmente;
 - . B. 2 – Discordo;
 - . C. 3 – Neutro;
 - . D. 4 – Concordo;
 - . E. 5 – Concordo Totalmente.
3. Sinto que tenho boas oportunidades de promoção na organização.
- . A. 1 – Discordo Totalmente;
 - . B. 2 – Discordo;
 - . C. 3 – Neutro;
 - . D. 4 – Concordo;
 - . E. 5 – Concordo Totalmente.
4. Estou satisfeito com a supervisão recebida no trabalho.
- . A. 1 – Discordo Totalmente;
 - . B. 2 – Discordo;
 - . C. 3 – Neutro;
 - . D. 4 – Concordo;
 - . E. 5 – Concordo Totalmente.
5. O ambiente de trabalho é agradável e motiva-me a trabalhar.
- . A. 1 – Discordo Totalmente;
 - . B. 2 – Discordo;
 - . C. 3 – Neutro;
 - . D. 4 – Concordo;

- . E. 5 – Concordo Totalmente.

6. De uma forma geral, estou satisfeito com o sistema de recompensas da minha empresa?

- . A. 1 – Discordo Totalmente;
- . B. 2 – Discordo;
- . C. 3 – Concordo;
- . E. 4 – Concordo Totalmente.

(Caso a resposta na pergunta 6, seja A ou B, avança para Secção 4. Se for a resposta C ou D, avança para a Secção 3 – Parte 2)

Secção 3: Satisfação com o sistema de recompensas – Parte 2

Utilize a escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) para responder às seguintes afirmações:

1. Reconheço que minha satisfação está alinhada com as metas organizacionais?

- A. 1 – Discordo Totalmente;
- B. 2 – Discordo;
- C. 3 – Neutro;
- D. 4 – Concordo;
- E. 5 – Concordo Totalmente.

2. Tenho interesse em contribuir ainda mais para o sucesso da empresa?

- A. 1 – Discordo Totalmente;
- B. 2 – Discordo;
- C. 3 – Neutro;
- D. 4 – Concordo;
- E. 5 – Concordo Totalmente.

3. Sinto-me motivado a recomendar a empresa como um bom lugar para trabalhar?

- A. 1 – Discordo Totalmente;
- B. 2 – Discordo;
- C. 3 – Neutro;
- D. 4 – Concordo;
- E. 5 – Concordo Totalmente.

4. Estou satisfeito com as oportunidades de crescimento disponíveis?

- A. 1 – Discordo Totalmente;
- B. 2 – Discordo;
- C. 3 – Neutro;
- D. 4 – Concordo;
- E. 5 – Concordo Totalmente.

(Avança para a Secção seguinte)

Seção 4: Sistemas de Gestão de incentivos – Incentivos Financeiros

Utilize a escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) para responder às seguintes afirmações:

1. O salário que recebo é adequado às minhas responsabilidades.

- . A. 1 – Discordo Totalmente;
- . B. 2 – Discordo;
- . C. 3 – Neutro;
- . D. 4 – Concordo;
- . E. 5 – Concordo Totalmente.

2. Recebo bônus ou prêmios financeiros quando atinjo metas ou objetivos.

- . A. 1 – Discordo Totalmente;

- . B. 2 – Discordo;
- . C. 3 – Neutro;
- . D. 4 – Concordo;
- . E. 5 – Concordo Totalmente.

3. A empresa oferece incentivos financeiros de forma justa entre os colaboradores.

- . A. 1 – Discordo Totalmente;
- . B. 2 – Discordo;
- . C. 3 – Neutro;
- . D. 4 – Concordo;
- . E. 5 – Concordo Totalmente.

(Avança para a Secção seguinte)

Secção 5: Sistemas de Gestão de Incentivos - Recompensas não financeiras:

Utilize a escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) para responder às seguintes afirmações:

1. Sinto que sou reconhecido pelo meu trabalho, mesmo que não haja compensação financeira.

- . A. 1 – Discordo Totalmente;
- . B. 2 – Discordo;
- . C. 3 – Neutro;
- . D. 4 – Concordo;
- . E. 5 – Concordo Totalmente.

2. A empresa proporciona-me oportunidades de desenvolvimento profissional (treinamentos, cursos, etc.).

- . A. 1 – Discordo Totalmente;

- . B. 2 – Discordo;
- . C. 3 – Neutro;
- . D. 4 – Concordo;
- . E. 5 – Concordo Totalmente.

3. Sinto que há um equilíbrio adequado entre minha vida profissional e pessoal.

- . A. 1 – Discordo Totalmente;
- . B. 2 – Discordo;
- . C. 3 – Neutro;
- . D. 4 – Concordo;
- . E. 5 – Concordo Totalmente.

4. Estou satisfeito com as recompensas que recebo, sejam elas financeiras ou não.

- . A. 1 – Discordo Totalmente;
- . B. 2 – Discordo;
- . C. 3 – Neutro;
- . D. 4 – Concordo;
- . E. 5 – Concordo Totalmente.

(Avança para a Secção seguinte)

Secção 6: Sistemas de Gestão de Incentivos – Melhorias:

Utilize a escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) para responder às seguintes afirmações:

1. Em relação aos incentivos financeiros, quais das opções abaixo considera mais importantes?
(Escolha até 3 opções)
- A. Aumento só salário fixo.

- B. Pagamento de bônus por desempenho individual.
 - C. Pagamento de bônus por desempenho em equipa.
 - D. Gratificações anuais ou trimestrais.
 - E. Melhoria nos benefícios, como vale-alimentação, plano de saúde, ou transporte.
 - F. Participação nos lucros da empresa.
2. Em relação aos incentivos não financeiros, quais considera mais importante?
- (Escolha até 3 opções)
- A. Reconhecimento formal do trabalho (certificados, premiações, eventos).
 - B. Feedback positivo e regular sobre o desempenho.
 - C. Oportunidades de desenvolvimento profissional (formações, workshops, cursos).
 - D. Flexibilidade de horário de trabalho ou possibilidade de trabalho remoto.
 - E. Dias de folga adicionais como recompensa por desempenho.
 - F. Melhoria no ambiente de trabalho (espaço físico, equipamentos).
3. Sobre o modelo atual de incentivos, o que acha que mais precisa de ser ajustado?
- (Escolha 1 opção)
- A. Falta de clareza nas metas para obtenção de incentivos.
 - B. Falta de equidade na distribuição dos incentivos.
 - C. Metas muito difíceis de alcançar.
 - D. Pouca variedade de incentivos oferecidos.
 - E. Os incentivos não atendem às minhas expectativas ou necessidades pessoais.
4. Qual das opções abaixo representa melhor a sua principal fonte de motivação no trabalho?
- A. Crescimento profissional e formação continua.
 - B. Recompensas financeiras e materiais.
 - C. Reconhecimento e valorização pelo trabalho realizado.
 - D. Oportunidade de contribuir para os resultados da empresa.
 - E. Melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

5. Caso fosse possível implementar um novo programa de incentivos, qual seria a sua preferência?

(Escolha até 2 opções)

- A. Programa de bônus por projetos concluídos.
- B. Programas de incentivos baseados em metas específica.
- C. Incentivos por tempo de casa (reconhecimento por anos de serviço).
- D. Programas que promovem bem-estar, como ginásios, apoio psicológico e atividades de lazer.
- E. Parcerias ou descontos exclusivos em empresas e serviços externos (educação, viagens entretenimento).

6. Você acredita que os colaboradores deveriam ser envolvidos no processo de decisão sobre os incentivos?

(Escolha uma opção)

- A. Sim, através de questionários regulares.
- B. Sim, com reunião para discussão aberta sobre o tema.
- C. Não, acredito que a liderança deve decidir com base nas prioridades estratégicas da empresa.

B. Consentimento Informado, Esclarecido e Livre para a participação em Projetos de Investigação.

CONSENTIMENTO INFORMADO, ESCLARECIDO E LIVRE PARA PARTICIPAÇÃO EM PROJETOS DE INVESTIGAÇÃO

Comissão de Ética para as Ciências Sociais, da Vida e da Saúde

Identificação do Investigador: Gabriel da Silva Moura

Título do estudo: Sistemas de Gestão de Incentivos e o Clima Organizacional em Superfícies Comerciais.

Enquadramento: Dissertação de Mestrado do curso de Gestão de Organizações com especialização em Gestão de Empresas, sobre a orientação da Sra. Professora Lurdes Neves.

Apresentação do estudo: O presente estudo tem como objetivo investigar a influência dos sistemas de gestão de incentivos no ambiente organizacional das superfícies comerciais.

Especificamente, procura-se analisar o impacto desses sistemas na motivação, no desempenho e na retenção de talentos, bem como a relação entre os sistemas de recompensas, o clima organizacional e a cultura dentro desse contexto.

Para a recolha de dados, será utilizado um questionário online, o qual será aplicado a colaboradores de diferentes empresas do setor de superfícies comerciais. O questionário incluirá perguntas sobre a satisfação no trabalho, a perceção dos sistemas de recompensas e opiniões sobre o ambiente organizacional. A metodologia adotada é quantitativa, permitindo uma análise estatística dos dados recolhidos.

Os dados recolhidos serão de carácter quantitativo, abrangendo informações como grau de satisfação, perceções sobre as políticas de incentivos e indicadores de desempenho profissional. A amostra pretendida é de 200 colaboradores, sendo a seleção dos participantes não probabilística por conveniência, envolvendo trabalhadores que aceitem voluntariamente responder ao questionário.

O contacto entre o investigador e os participantes ocorrerá exclusivamente por meio do questionário online, garantindo anonimato e evitando qualquer interferência externa no processo de resposta. Não será necessária a realização de entrevistas presenciais ou gravadas.

Para garantir a privacidade dos participantes, os dados serão armazenados de forma segura e utilizados exclusivamente para fins académicos. Qualquer gravação de áudio ou vídeo, caso venha a ser realizada em algum momento complementar da investigação, será destruída num prazo máximo de seis meses após a conclusão do estudo.

Este estudo justifica-se pela escassez de pesquisas que abordam a eficácia dos sistemas de incentivos no setor de superfícies comerciais. Os resultados esperados visam contribuir para uma melhor compreensão da influência dos incentivos no desempenho dos colaboradores e fornecer subsídios para a melhoria das estratégias de gestão de pessoas dentro desse setor.

Condições e financiamento: Não haverá qualquer pagamento de deslocações ou outras contrapartidas para os participantes deste estudo. O financiamento da investigação será

assegurado exclusivamente pelo investigador, não havendo apoio financeiro externo para a sua realização.

Mencionar o caráter voluntário: O estudo obteve parecer favorável da Comissão de Ética, garantindo que todos os procedimentos adotados respeitam os princípios éticos da investigação científica.

Confidencialidade e anonimato: Confidencialidade e anonimato: A confidencialidade dos dados será integralmente garantida, sendo estes utilizados exclusivamente para fins académicos no âmbito do presente estudo. Será assegurado o anonimato dos participantes, uma vez que não serão recolhidos dados de identificação pessoal. Todos os contactos serão efetuados em ambiente de privacidade, garantindo que as respostas dos participantes não serão associadas a qualquer indivíduo específico. Caso, em algum momento, seja necessária a recolha de dados identificáveis, será solicitada previamente a autorização da Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPd), garantindo sempre que a identificação dos participantes nunca será tornada pública.

Para garantir a privacidade dos participantes, os dados serão armazenados de forma segura e utilizados exclusivamente para fins académicos. Qualquer gravação de áudio ou vídeo, caso venha a ser realizada em algum momento complementar da investigação, será destruída num prazo máximo de seis meses após a conclusão do estudo.

Disponibilidade: Para qualquer esclarecimento adicional sobre o estudo, o investigador está disponível para responder a dúvidas e prestar informações adicionais. O investigador responsável é Gabriel da Silva Moura, Funcionário de “Trèsor”, a exercer funções em Loomis Switzerland. Pode ser contactado através do endereço eletrónico gabrielmoura.3@hotmail.com. Caso a recolha do consentimento seja realizada por uma pessoa diferente, os dados dessa pessoa serão igualmente disponibilizados.

Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se achar que algo está incorreto ou que não está claro, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda em participar de livre e esclarecida vontade, queira assinar este documento.

Assinatura de quem pede consentimento: Gabriel da Silva Moura

Consentimento do participante

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais que me foram fornecidas pela/s pessoa/s que acima assina/m. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados, que de forma voluntária forneço, confiando que serão utilizados apenas para fins científicos e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo/a investigador/a.

Nome:

Assinatura: Data: /
/

SE NÃO FOR O PRÓPRIO A ASSINAR POR IDADE OU INCAPACIDADE (se o menor tiver discernimento deve também assinar em cima, se consentir)

NOME: GRAU DE
PARENTESCO OU TIPO DE REPRESENTAÇÃO:

ASSINATURA

C. Apêndice C.

Estatísticas					
	1.1. Idade ?	1.2. Género?	1.3. Nacionalidade?	1.4. Habilitações Literárias?	1.5. Tempo de Serviço na Organização?
N	Válido	84	84	84	84
	Omisso	0	0	0	0

Estatísticas		1.6. Empresa?
N	Válido	84
	Omisso	0

Tabela de Frequências

1.1. Idade ?				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	A. -18 anos	9	10,7	10,7
	B. 19-35 anos	39	46,4	57,1
	C. 36-60 anos	25	29,8	86,9
	D. + 60 anos	11	13,1	100,0
Total	84	100,0	100,0	

1.2. Género?				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	A. Masculino	39	46,4	46,4
	B. Feminino	41	48,8	95,2
	C. Outro/a	2	2,4	97,6
	D. Prefiro não dizer	2	2,4	100,0
Total	84	100,0	100,0	

1.3. Nacionalidade?				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	A. Portuguesa	68	81,0	81,0
	B. Espanhola	1	1,2	82,1
	C. Francesa	1	1,2	83,3
	D. Alemã	1	1,2	84,5
	E. Inglesa	1	1,2	85,7
	F. Brasileira	9	10,7	96,4
	G. Outro	3	3,6	100,0
Total	84	100,0	100,0	

1.4. Habilitações Literárias?				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	A. 1º Ciclo	2	2,4	2,4
	B. 2º Ciclo	9	10,7	13,1
	C. 3º Ciclo	15	17,9	31,0
	D. Ensino Secundário	36	42,9	73,8
	E. Ensino Superior	22	26,2	100,0
Total	84	100,0	100,0	

1.5. Tempo de Serviço na Organização?				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	A. - 1 ano	8	9,5	9,5
	B. 2 anos	17	20,2	29,8
	C. 3 anos	19	22,6	52,4
	D. 4 anos	13	15,5	67,9
	E. + 5 anos	27	32,1	100,0
Total	84	100,0	100,0	

1.6. Empresa?				
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	A. Continente	9	10,7	10,7
	B. Auchan	6	7,1	17,9
	C. Lidl	15	17,9	35,7
	E. Pingo Doce	5	6,0	41,7
	D. Intermarché	3	3,6	45,2
	F. E.Leclerc	11	13,1	58,3
	G. Aldi	6	7,1	65,5
	H. Mercadona	4	4,8	70,2
	I. Bolama	7	8,3	78,6
	J. Belita	9	10,7	89,3
	K. Outro.	9	10,7	100,0
Total	84	100,0	100,0	

D. Apêndice D.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,251	,240	6

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado
2.1. Existe uma comunicação clara entre a gerência e os colaboradores?	17,00	9,157	,147	,033
2.2. O ambiente de trabalho promove um bom relacionamento entre os colegas?	16,82	9,474	,081	,066
2.3. A liderança na minha empresa oferece o apoio necessário para realizar o meu trabalho?	16,81	8,927	,165	,042
2.4. As condições de trabalho (espaço, materiais, equipamentos) são adequadas para realizar minhas atividades?	16,81	9,481	,122	,068
2.5. Sinto que minhas ideias e sugestões são ouvidas e levadas em consideração?	16,89	9,133	,141	,056
2.6. De uma forma geral, estou satisfeito com o ambiente organizacional na minha empresa?	17,27	10,876	-,017	,022

	Alfa de Cronbach se o item for excluído
2.1. Existe uma comunicação clara entre a gerência e os colaboradores?	,185
2.2. O ambiente de trabalho promove um bom relacionamento entre os colegas?	,241
2.3. A liderança na minha empresa oferece o apoio necessário para realizar o meu trabalho?	,169
2.4. As condições de trabalho (espaço, materiais, equipamentos) são adequadas para realizar minhas atividades?	,207
2.5. Sinto que minhas ideias e sugestões são ouvidas e levadas em consideração?	,190
2.6. De uma forma geral, estou satisfeito com o ambiente organizacional na minha empresa?	,300

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
20,32	11,907	3,451	6

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,206	,128	10

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado
3.1. Estou satisfeito com o meu salário?	29,15	13,808	,211	,606
3.2. Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa (vale-transporte, vale-alimentação, seguro, etc.)?	29,00	14,500	,116	,754
3.3. Sinto que tenho boas oportunidades de promoção na organização?	28,38	16,256	-,042	,907
3.4. Estou satisfeito com a supervisão recebida no trabalho?	28,92	14,744	,041	,693
3.5. O ambiente de trabalho é agradável e motiva-me a trabalhar?	28,85	13,641	,254	,745
3.6. De uma forma geral, estou satisfeito com o sistema de recompensas da minha empresa?	28,38	16,590	,147	,776

Estatísticas de item-total

	Alfa de Cronbach se o item for excluído
3.1. Estou satisfeito com o meu salário?	,101
3.2. Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela empresa (vale-transporte, vale-alimentação, seguro, etc.)?	,160
3.3. Sinto que tenho boas oportunidades de promoção na organização?	,253
3.4. Estou satisfeito com a supervisão recebida no trabalho?	,211
3.5. O ambiente de trabalho é agradável e motiva-me a trabalhar?	,078
3.6. De uma forma geral, estou satisfeito com o sistema de recompensas da minha empresa?	,180

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado
3.1. Reconheço que minha satisfação está alinhada com as metas organizacionais?	28,54	16,603	-,022	,696
3.2. Tenho interesse em contribuir ainda mais para o sucesso da empresa?	27,54	18,436	-,244	,899
3.3. Sinto-me motivado a recomendar a empresa como um bom lugar para trabalhar?	28,46	17,269	-,127	,730
3.4. Estou satisfeito com as oportunidades de crescimento disponíveis?	28,00	11,500	,333	,481

Estatísticas de item-total

	Alfa de Cronbach se o item for excluído
3.1. Reconheço que minha satisfação está alinhada com as metas organizacionais?	,231
3.2. Tenho interesse em contribuir ainda mais para o sucesso da empresa?	,300
3.3. Sinto-me motivado a recomendar a empresa como um bom lugar para trabalhar?	,291
3.4. Estou satisfeito com as oportunidades de crescimento disponíveis?	-,026 ^a

a. O valor é negativo devido a uma covariância média negativa entre itens. Isto viola as suposições do modelo de confiabilidade. É possível verificar as codificações de item.

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
31,69	17,397	4,171	10

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,212	,208	3

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado
4.1. O salário que recebo é adequado às minhas responsabilidades?	5,82	3,160	,111	,021
4.2. Recebo bônus ou prêmios financeiros quando atinjo metas ou objetivos?	6,14	2,702	,161	,028
4.3. A empresa oferece incentivos financeiros de forma justa entre os colaboradores?	6,35	3,385	,066	,007

Estatísticas de item-total

	Alfa de Cronbach se o item for excluído
4.1. O salário que recebo é adequado às minhas responsabilidades?	,155
4.2. Recebo bônus ou prêmios financeiros quando atinjo metas ou objetivos?	,024
4.3. A empresa oferece incentivos financeiros de forma justa entre os colaboradores?	,251

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
9,15	4,976	2,231	3

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach ^a	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados ^a	N de itens
-,118	-,074	5

a. O valor é negativo devido a uma covariância média negativa entre itens. Isto viola as suposições do modelo de confiabilidade. É possível verificar as codificações de item.

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado
1.1. Idade ?	13,80	5,609	,081	,040
5.1. Sinto que sou reconhecido pelo meu trabalho, mesmo que não haja compensação financeira?	12,81	4,686	,066	,014
5.2. A empresa proporciona-me oportunidades de desenvolvimento profissional (treinamentos, cursos, etc.)?	12,67	5,574	-,083	,062
5.3. Sinto que há um equilíbrio adequado entre minha vida profissional e pessoal?	12,68	6,004	-,153	,043
5.4. Estou satisfeito com as recompensas que recebo, sejam elas financeiras ou não?	13,05	5,443	-,082	,025

Estatísticas de item-total

	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1.1. Idade ?	-,228 ^a
5.1. Sinto que sou reconhecido pelo meu trabalho, mesmo que não haja compensação financeira?	-,282 ^a
5.2. A empresa proporciona-me oportunidades de desenvolvimento profissional (treinamentos, cursos, etc.)?	-,032 ^a
5.3. Sinto que há um equilíbrio adequado entre minha vida profissional e pessoal?	,072
5.4. Estou satisfeito com as recompensas que recebo, sejam elas financeiras ou não?	-,032 ^a

a. O valor é negativo devido a uma covariância média negativa entre itens. Isto viola as suposições do modelo de confiabilidade. É possível verificar as codificações de item.

Estatísticas de escala

Média	Variância	Desvio Padrão	N de itens
16,25	6,672	2,583	5

E. Apêndice E.

Observações		
Recursos	Tempo do processador	00:00:00,14
	Tempo decorrido	00:00:00,10
	Memória máxima solicitada	6120 (5,977K) bytes
Variáveis Criadas	FAC1_1	Escore dos fatores de regressão 1
	FAC2_1	Escore dos fatores de regressão 2
	FAC3_1	Escore dos fatores de regressão 3

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,481
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	11,670
	gl	15
	Sig.	,704

Matrizes anti-imagem			
		2.1. Existe uma comunicação clara entre a gerência e os colaboradores?	2.2. O ambiente de trabalho promove um bom relacionamento entre os colegas?
Covariância anti-imagem	2.1. Existe uma comunicação clara entre a gerência e os colaboradores?	,967	-,113
	2.2. O ambiente de trabalho promove um bom relacionamento entre os colegas?	-,113	,934
	2.3. A liderança na minha empresa oferece o apoio necessário para realizar o meu trabalho?	-,068	-,160
	2.4. As condições de trabalho (espaço, materiais, equipamentos) são adequadas para realizar minhas atividades?	-,102	,082

Comunalidades		
	Inicial	Extração
2.1. Existe uma comunicação clara entre a gerência e os colaboradores?	,033	,068
2.2. O ambiente de trabalho promove um bom relacionamento entre os colegas?	,066	,419
2.3. A liderança na minha empresa oferece o apoio necessário para realizar o meu trabalho?	,042	,150
2.4. As condições de trabalho (espaço, materiais, equipamentos) são adequadas para realizar minhas atividades?	,068	,504
2.5. Sinto que minhas ideias e sugestões são ouvidas e levadas em consideração?	,056	,100
2.6. De uma forma geral, estou satisfeito com o ambiente organizacional na minha empresa?	,022	,195

Método de Extração: fatoração pelo Eixo Principal.

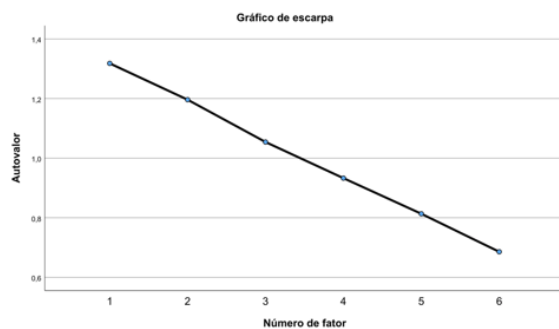
Variância total explicada						
Fator	Total	Autovalores iniciais		Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
		% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1,318	21,965	21,965	,627	10,442	10,442
2	1,196	19,934	41,899	,564	9,395	19,837
3	1,054	17,568	59,467	,246	4,098	23,934
4	,933	15,547	75,015			
5	,813	13,555	88,570			
6	,686	11,430	100,000			

Somas de rotação de carregamentos ao quadrado ^a	
Fator	Total
1	,623
2	,540
3	,290
4	
5	
6	

Variância total explicada

Método de Extração: fatoração pelo Eixo Principal.

- a. Quando os fatores são correlacionados, as somas de carregamentos ao quadrado não podem ser adicionadas para se obter uma variância total.



Correlações reproduzidas

	2.5. Sinto que minhas ideias e sugestões são ouvidas e levadas em consideração?	2.6. De uma forma geral, estou satisfeito com o ambiente organizacional na minha empresa?
2.5. Sinto que minhas ideias e sugestões são ouvidas e levadas em consideração?		,017
2.6. De uma forma geral, estou satisfeito com o ambiente organizacional na minha empresa?	,017	

Método de Extração: fatoração pelo Eixo Principal.

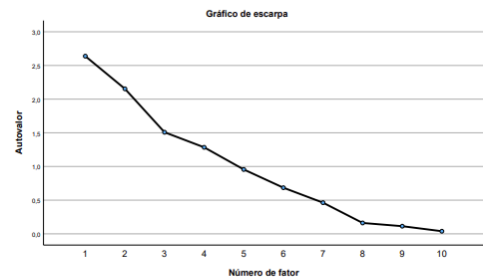
- a. Comunalidades reproduzidas
b. Os resíduos são computados entre as correlações observadas e reproduzidas. Há 0 (,0%) resí

Matriz de padrão^a

	Fator		
	1	2	3
2.1. Existe uma comunicação clara entre a gerência e os colaboradores?	,102	,219	,012
2.2. O ambiente de trabalho promove um bom relacionamento entre os colegas?	-,105	,600	-,260
2.3. A liderança na minha empresa oferece o apoio necessário para realizar o meu trabalho?	,001	,362	,139
2.4. As condições de trabalho (espaço, materiais, equipamentos) são adequadas para realizar minhas atividades?	,724	-,084	-,030

Variância total explicada			
Fator	Total	Autovalores iniciais	
		% de variância	% cumulativa
1	2,638	26,380	26,380
2	2,153	21,531	47,911
3	1,508	15,081	62,992
4	1,284	12,841	75,833
5	,955	9,555	85,388
6	,685	6,847	92,235
7	,463	4,627	96,861
8	,162	1,616	98,477
9	,114	1,136	99,613
10	,039	,387	100,000

Método de Extração: fatoração pelo Eixo Principal.

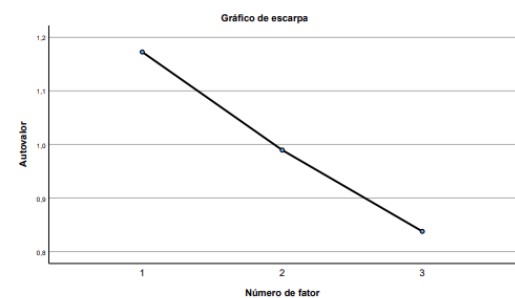


Matriz dos fatores^a

a. Tentativa de extrair 4 fatores.
Na iteração 25, a comunalidade de uma variável excedeu 1.0. A extração foi encerrada.

Variação total explicada						
Fator	Total	Autovalores iniciais		Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
		% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1,173	39,092	39,092	,401	13,353	13,353
2	,990	32,984	72,076			
3	,838	27,924	100,000			

Método de Extração: fatoração pelo Eixo Principal.



Matriz dos fatores ^a	
	Fator 1
4.1. O salário que recebo é adequado às minhas responsabilidades?	,246
4.2. Recebo bônus ou prêmios financeiros quando atinjo metas ou objetivos?	,568
4.3. A empresa oferece incentivos financeiros de forma justa entre os colaboradores?	,133

Método de Extração: fatoração de Eixo Principal.

a. Tentativa de extrair 1 fatores.
Mais de 25 iterações necessárias.
(Convergência=.004). A extração foi encerrada.

Correlações reproduzidas

		4.3. A empresa oferece incentivos financeiros de forma justa entre os colaboradores?
Correlação reproduzida	4.1. O salário que recebo é adequado às minhas responsabilidades?	,033
	4.2. Recebo bônus ou prêmios financeiros quando atinjo metas ou objetivos?	,076
	4.3. A empresa oferece incentivos financeiros de forma justa entre os colaboradores?	,018 ^a
Resíduo ^b	4.1. O salário que recebo é adequado às minhas responsabilidades?	-,021
	4.2. Recebo bônus ou prêmios financeiros quando atinjo metas ou objetivos?	,009
	4.3. A empresa oferece incentivos financeiros de forma justa entre os colaboradores?	

Método de Extração: fatoração pelo Eixo Principal.

a. Comunidades reproduzidas

b. Os resíduos são computados entre as correlações observadas e reproduzidas. Há 0 (,0%) resíduos não redundantes com valores absolutos maiores que 0,05.

Matriz dos fatores rotativa^a

a. Apenas um fator foi extraído. A solução não pode ser girada.

Comunalidades

	Inicial	Extração
5.1. Sinto que sou reconhecido pelo meu trabalho, mesmo que não haja compensação financeira?	,004	,013
5.2. A empresa proporciona-me oportunidades de desenvolvimento profissional (treinamentos, cursos, etc.)?	,038	,196
5.3. Sinto que há um equilíbrio adequado entre minha vida profissional e pessoal?	,042	,259
5.4. Estou satisfeito com as recompensas que recebo, sejam elas financeiras ou não?	,022	,261

Método de Extração: fatoração pelo Eixo Principal.

Variância total explicada

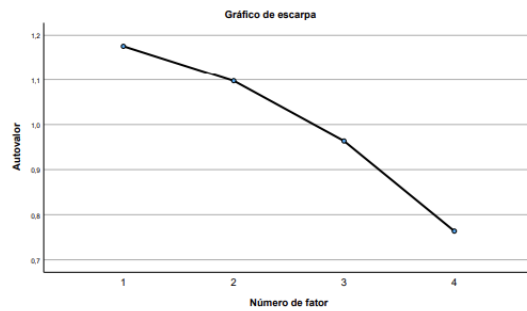
Fator	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	1,176	29,389	29,389	,410	10,257	10,257
2	1,097	27,434	56,822	,318	7,957	18,214
3	,964	24,088	80,910			
4	,764	19,090	100,000			

Variância total explicada

Fator	Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado ^a	
	Total	
1	,406	
2	,320	
3		
4		

Método de Extração: fatoração pelo Eixo Principal.

a. Quando os fatores são correlacionados, as somadas de carregamentos ao quadrado não podem ser adicionadas para se obter uma variância total.



Matriz dos fatores^a

	Fator	
	1	2
5.1. Sinto que sou reconhecido pelo meu trabalho, mesmo que não haja compensação financeira?	-,001	,113
5.2. A empresa proporciona-me oportunidades de desenvolvimento profissional (treinamentos, cursos, etc.)?	,355	-,263
5.3. Sinto que há um equilíbrio adequado entre minha vida profissional e pessoal?	-,508	-,030
5.4. Estou satisfeito com as recompensas que recebo, sejam elas financeiras ou não?	,162	,485

Método de Extração: fatoração de Eixo Principal.

a. Tentativa de extrair 2 fatores. Mais de 25 iterações necessárias. (Convergência=.003). A extração foi encerrada.

Matriz de padrão^a

	Fator	
	1	2
5.1. Sinto que sou reconhecido pelo meu trabalho, mesmo que não haja compensação financeira?	-,018	,111
5.2. A empresa proporciona-me oportunidades de desenvolvimento profissional (treinamentos, cursos, etc.)?	,393	-,178
5.3. Sinto que há um equilíbrio adequado entre minha vida profissional e pessoal?	-,498	-,142
5.4. Estou satisfeito com as recompensas que recebo, sejam elas financeiras ou não?	,086	,510

Método de Extração: fatoração de Eixo Principal.
Método de Rotação: oblímin com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 5 iterações.

Matriz de estruturas

	Fator	
	1	2
5.1. Sinto que sou reconhecido pelo meu trabalho, mesmo que não haja compensação financeira?	-,026	,112
5.2. A empresa proporciona-me oportunidades de desenvolvimento profissional (treinamentos, cursos, etc.)?	,405	-,206
5.3. Sinto que há um equilíbrio adequado entre minha vida profissional e pessoal?	-,488	-,107
5.4. Estou satisfeito com as recompensas que recebo, sejam elas financeiras ou não?	,050	,504

Método de Extração: fatoração de Eixo Principal.
Método de Rotação: oblímin com Normalização de Kaiser.

F. Apêndice F.

Descritivas				Estatística do teste Padrão
			Estatística	
CLIMA	Média		3,3869	,06275
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,2621	
		Limite superior	3,5117	
	5% da média aparada		3,4083	
	Mediana		3,5000	
	Variação		,331	
	Erro Padrão		,57512	
	Mínimo		1,50	
	Máximo		4,50	
	Amplitude		3,00	
	Amplitude interquartil		,83	
	Assimetria		-,582	,263
	Curiose		,538	,520
SATIS	Média		3,2187	,07046
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,0785	
		Limite superior	3,3588	
	5% da média aparada		3,2286	
	Mediana		3,2500	
	Variação		,417	
	Erro Padrão		,64575	
	Mínimo		1,50	
	Máximo		4,75	
	Amplitude		3,25	
	Amplitude interquartil		,85	
	Assimetria		-,232	,263
	Curiose		,159	,520
FIN	Média		3,0516	,08113
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	2,8902	
		Limite superior	3,2129	
	5% da média aparada		3,0353	
	Mediana		3,0000	
	Variação		,553	
	Erro Padrão		,74355	
	Mínimo		1,67	
	Máximo		4,67	
	Amplitude		3,00	
	Amplitude interquartil		1,00	
	Assimetria		,141	,263
	Curiose		-,500	,520
NFIN	Média		3,4494	,06460
	95% de Intervalo de Confiança para Média	Limite inferior	3,3209	
		Limite superior	3,5779	

Descritivas				Estatística do teste Padrão
			Estatística	
5% da média aparada			3,4616	
Mediana			3,5000	
Variação			,351	
Erro Padrão			,59209	
Mínimo			2,00	
Máximo			4,50	
Amplitude			2,50	
Amplitude interquartil			,88	
Assimetria			-,477	,263
Curiose			-,203	,520

Percentis							
			Percentis				
			5	10	25	50	75
Média Ponderada (Definição 1)	CLIMA	2,3750	2,6667	3,0000	3,5000	3,8333	
	SATIS	2,0417	2,4167	2,7500	3,2500	3,6000	
	FIN	2,0000	2,0000	2,6667	3,0000	3,6667	
	NFIN	2,2500	2,5000	3,0625	3,5000	3,9375	
Teste de Tukey	CLIMA			3,0000	3,5000	3,8333	
	SATIS			2,7500	3,2500	3,6000	
	FIN			2,6667	3,0000	3,6667	
	NFIN			3,1250	3,5000	3,8750	

Percentis			
		90	95
Média Ponderada (Definição 1)	CLIMA	4,0833	4,2917
	SATIS	4,0000	4,2500
	FIN	4,0000	4,5000
	NFIN	4,1250	4,4375
Teste de Tukey	CLIMA		
	SATIS		
	FIN		
	NFIN		

CLIMA

CLIMA Gráfico de Ramos e Folhas

Frequência Raiz & Folha

1,00 Bzzenes (<1,5)
1,00 1 . 8
2,00 2 . 33

G. Apêndice G.

Correlações		CLIMA	SATIS	FIN	NFIN
CLIMA	Correlação de Pearson	1	,245*	,155	,135
	Sig. (2 extremidades)		,025	,160	,221
	N	84	84	84	84
SATIS	Correlação de Pearson	,245*	1	,101	,227*
	Sig. (2 extremidades)	,025		,361	,038
	N	84	84	84	84
FIN	Correlação de Pearson	,155	,101	1	,090
	Sig. (2 extremidades)	,160	,361		,414
	N	84	84	84	84
NFIN	Correlação de Pearson	,135	,227*	,090	1
	Sig. (2 extremidades)	,221	,038	,414	
	N	84	84	84	84

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

H. Apêndice H.

Observações	
Memória necessária	8720 bytes
Memória adicional necessária para gráficos de resíduos	192 bytes

Variáveis Inseridas/Removidas ^a			
Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	NFIN, FIN, CLIMA ^a	.	Inserir

a. Variável Dependente: SATIS

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo ^b						
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Mudança de R quadrado	Mudança F
1	,317 ^a	,101	,067	,62381	,101	2,981

Resumo do modelo ^b			
Estatísticas de mudança			
Modelo	df1	df2	Sig. Mudança F
1	3	80	,036

a. Preditores: (Constante), NFIN, FIN, CLIMA

b. Variável Dependente: SATIS

ANOVA ^a					
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z
1	Regressão	3,480	3	1,160	2,981
	Resíduo	31,131	80	,389	
	Total	34,611	83		

a. Variável Dependente: SATIS

b. Preditores: (Constante), NFIN, FIN, CLIMA

Descritivas				
		95% de Intervalo de Confiança ...		
		Limite superior	Mínimo	Máximo
CLIMA	A. -18 anos	3,8820	2,83	4,17
	B. 19-35 anos	3,5954	1,50	4,50
	C. 36-60 anos	3,5809	2,67	4,00
	D. + 60 anos	3,6646	1,83	4,17
	Total	3,5117	1,50	4,50
SATIS	A. -18 anos	3,7932	1,83	4,50
	B. 19-35 anos	3,2648	1,50	4,50
	C. 36-60 anos	3,5894	2,50	4,75
	D. + 60 anos	3,8689	2,80	4,25
	Total	3,3588	1,50	4,75
FIN	A. -18 anos	3,7641	2,67	4,00
	B. 19-35 anos	3,2920	1,67	4,67
	C. 36-60 anos	3,1805	1,67	4,00
	D. + 60 anos	3,6684	2,33	4,67
	Total	3,2129	1,67	4,67
NFIN	A. -18 anos	4,0833	2,25	4,50
	B. 19-35 anos	3,5517	2,00	4,50
	C. 36-60 anos	3,7961	2,25	4,50
	D. + 60 anos	3,8133	2,25	4,25
	Total	3,5779	2,00	4,50