



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão

O papel do salário emocional para o comportamento e bem-estar dos trabalhadores

Dissertação de Mestrado

Ana Rita de Almada Burguette Vale Constantino

Mestrado em Gestão

Tomar, outubro de 2023



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão

Ana Rita de Almada Burguette Vale Constantino

O papel do salário emocional para o comportamento e bem-estar dos trabalhadores

Dissertação de Mestrado

Orientado por:

Professora Dr^a Ana Junça Silva
Professor Dr^o João Fontes da Costa

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Ao meu pai, o meu anjo da guarda

Resumo

O conceito de salário emocional diz respeito às retribuições não monetárias concedidas aos trabalhadores, centrando-se na melhoria de relações interpessoais, o fortalecimento da produtividade e a competitividade das organizações. O tema sobre o salário emocional ainda é recente e carece de estudos empíricos que demonstrem os seus efeitos benéficos quer para os trabalhadores (e.g., satisfação com o trabalho), quer para as organizações (e.g., desempenho). Como tal, com o objetivo de alargar o conhecimento sobre os benefícios do salário emocional, o presente estudo analisou o impacto do salário emocional no desempenho dos trabalhadores, considerando a satisfação e a motivação como mecanismos de ligação entre o salário emocional e o desempenho. Através de um estudo não experimental correlacional, aplicou-se um questionário a 215 trabalhadores de várias organizações e de diferentes áreas ocupacionais. Os resultados mostraram que o salário emocional influenciou o desempenho (de tarefa, contextual e adaptativo) através do aumento da motivação e da satisfação com o trabalho. Os resultados mostraram ainda a evidência de uma mediação em série. Do ponto de vista da gestão, considerar o salário emocional como um recurso organizacional capaz de motivar e deixar os trabalhadores satisfeitos é um ponto de partida para assumir a importância prática e teórica deste conceito.

Palavras-chave: salário emocional, benefícios, motivação, bem-estar, satisfação, desempenho, colaboradores, competitividade organizacional.

Abstract

The emotional salary concept is regard to the non-monetary retribution given to the employees, improving the interpersonal relationship, productivity reinforcement and competition among the organizations. The subject about the emotion salary is still recent, and relies on empiric studies that show their benefic effects for both the employees (work pleasure) and for the organizations (performance). Therefore, aiming to develop more knowledge about the benefits of the emotional salary, this study analyzed the impact of the emotional salary in the employees performance, having regard to the pleasure and motivation as a binding mechanism between the emotional salary and their performance. Through a non-experimental correlational study, was applied a survey to 215 employees from different companies and various occupation areas. The results have shown that the emotional salary actually effected their performance in their jobs, this is regard to their motivation and satisfaction increase. The survey also showed an evidence of a serial mediation. From the administration perspective, considering the emotional salary as a organizational source able to encourage and let the employees pleased is a starting point to acknowledge the theoretic and practical relevance of this subject.

Key-words: emotional salary, benefits, motivation, well-being, satisfaction, performance, employees, organizational competitiveness.

Agradecimentos

Antes de agradecer a todas as pessoas com que estivei comigo desde o minuto zero desta aventura, tenho de agradecer a mim mesma. Pela coragem, determinação, resiliência ao longo destes dois anos. Foram anos desafiantes, duros e muito batalhosos.

Assim, a primeira pessoa a agradecer não poderia ser outra a não ser a minha mãe. Por todo o carinho, amor, educação e valores que me tem dado ao longo destes meus 26 anos de vida. Por me dar a mão em cada batalha e cada vitória. Por cada lágrima, sorriso e abraço. Por ser a minha casa. Agradeço muito, não só pelo que me deu e continua a dar, mas por a ter na minha vida.

Agradecer também à minha orientadora de dissertação, a Professora Doutora Ana Junça, por ter sido uma pessoa fulcral e importante durante todo este processo. Por toda a dedicação, ajuda e paciência ao longo deste percurso. Por todos os ensinamentos nesta área que eu tanto gosto - os Recursos Humanos – e por ser uma excelente profissional e uma das minhas professoras preferidas que tive a honra de cruzar neste meu caminho académico. Agradeço também ao Professor Doutor João Costa, pelo papel importante ao longo do Mestrado em Gestão, por ser um professor dedicado, atencioso e divertido e estar a par desta dissertação. A todos os restantes professores com quem tive o prazer de cruzar o caminho nesta jornada, o meu muito obrigado.

Em seguida, quero agradecer ao Luís por todo o apoio prestado, pelos incentivos em continuar o meu caminho e não desistir. É a pessoa mais querida, lutadora, preocupada e trabalhadora que conheço, e só tenho a agradecer por aprender tanto com ele.

À minha família e amigos do coração, agradecer por estarem sempre comigo, nos bons e maus momentos, na alegria e na tristeza. Sem eles, seria mais difícil.

Por último, e o mais difícil de todos, agradecer ao meu querido pai. Embora já não esteja cá fisicamente, era a pessoa que me incentivava a seguir este mestrado, e todos os sonhos que tenho na vida. Consegui ver-me a iniciar esta etapa, e sei que estaria muito orgulhoso por a ter acabado, e por isso, esta dissertação é para ele, e, principalmente, POR ELE.

Índice

<i>Índice de Tabelas</i>	9
<i>Índice de Figuras</i>	9
<i>Capítulo 1 – Introdução</i>	10
<i>Capítulo 2 – Revisão de Literatura</i>	12
2.1 Salário Emocional	12
2.2 Benefícios da prática de salário emocional	14
2.3 Desempenho	15
2.3.1 A relação entre o salário emocional e desempenho	16
2.4 O papel mediador da motivação e da satisfação com o trabalho	18
2.4.1 Motivação	18
2.4.2 Satisfação	20
2.4.3 Mediação em série da motivação e da satisfação	22
<i>Capítulo 3 – Metodologia</i>	24
3.1 Procedimento e Amostra	24
3.2 Instrumentos de medida	25
3.3 Análise de dados	26
<i>Capítulo 4 – Resultados</i>	27
4.1 Análise da normalidade das variáveis	27
4.2 Análises fatoriais confirmatórias	27
4.3 Estatística descritiva	28
4.4 Teste de hipóteses	29
4.4.1 Análise das hipóteses	30
<i>Capítulo 5 - Conclusão</i>	34
Implicações teóricas	34

Implicações práticas	36
5.1 Limitações	37
<i>Bibliografia</i>	<i>38</i>
<i>Anexos</i>	<i>47</i>
Questionário aplicado para a pesquisa	47
Secção 1.....	47
Secção 2.....	49
Secção 3.....	51

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estatística descritiva das variáveis em estudo.....	29
Tabela 2 - Teste de hipóteses: resultados da regressão e dos efeitos indiretos face ao desempenho adaptativo.....	31
Tabela 3 - Teste de hipóteses: resultados da regressão e dos efeitos indiretos face ao desempenho de tarefa.	32
Tabela 4 - Teste de hipóteses: resultados da regressão e dos efeitos indiretos face ao desempenho contextual.....	33

Índice de Figuras

Figura 1 – A relação do salário emocional com a motivação, satisfação e o desempenho	23
---	----

Capítulo 1 – Introdução

Atualmente, têm surgido novos métodos e práticas de remuneração ao colaborador pelo seu desempenho na organização. Uma forma que surgiu recentemente foi o salário emocional. Esta é uma prática cujo objetivo é responder às necessidades, pessoais e profissionais, dos colaboradores, que só a remuneração monetária não é capaz de fazer (Blanch, s.d.).

As primeiras definições do salário emocional surgiram na última década. Para Huete (2003), o salário emocional é a capacidade de conseguir que as pessoas se sintam bem pagas pelo seu esforço, com algo mais que dinheiro, enquanto para Martínez, Cagua e Gómez (2015) são as razões não monetárias que fazem um trabalhador desenvolver as suas atividades de forma feliz e comprometida com a organização. Já Gómez (2011) realçou que as retribuições devem estar encaminhadas na satisfação das necessidades afetivas e psicológicas dos trabalhadores pois estas influenciam o seu bem-estar emocional, a produtividade e a competitividade da empresa. Assim, o salário emocional [...] deve formar parte do planeamento estratégico da empresa, como um dos objetivos organizacionais e que, por sua vez, motive os trabalhadores (Salvador-Moreno, Torrens-Perez, Vega-Falcon, & Norona-Salcedo, 2021). Como se pode verificar existem diversas definições de salário emocional, mas todas elas chegam ao mesmo lado: o salário emocional é uma retribuição não monetária para motivar o colaborador.

Não obstante, a investigação sobre o salário emocional ainda é escassa. Ou seja, apesar de se assumir que o salário emocional pode motivar e satisfazer os colaboradores, bem como influenciar positivamente alguns outcomes da organização, até à data ainda há poucos estudos que demonstrem o seu efeito benéfico sobre o desempenho (de tarefa, contextual e adaptativo) (Espinoza Saldivar & Toscano Moctezuma, 2020).

Assim, este estudo procurou analisar de que forma o salário emocional pode influenciar positivamente o desempenho. Especificamente, este estudo (1) analisou a relação entre o salário emocional e (a) a motivação, (b) a satisfação e (c) o desempenho e (2) testou o papel mediador da (a) motivação e da (b) satisfação, na relação entre o salário emocional e o desempenho.

Tendo em conta o anteriormente exposto, é de extrema relevância investigar os mecanismos que ligam o salário emocional ao desempenho. Só assim, se conseguirá

avançar o conhecimento sobre este fenómeno, delinear o conceito de salário emocional de forma mais consistente, compreender os seus componentes e, em última instância, conseguir extrair conclusões teóricas e práticas acerca do mesmo. Cada indivíduo é único e com necessidades distintas, pelo que é fulcral entender, antes da aplicação do salário emocional, do que cada um necessita. Um trabalhador com família não irá ter as mesmas necessidades e ambições que um trabalhador jovem e solteiro, sendo que não faz sentido uma empresa atribuir a ambos um vale de creche, por exemplo. Portanto, torna-se fundamental a compreensão destas implicações práticas que o salário emocional pode trazer às empresas, e de que forma as podem contornar.

Sendo que cada indivíduo tem uma perceção sobre o trabalho e possuem necessidades, expectativas, personalidades e cultural diferentes, é importante que as organizações apresentem uma estratégia que promova a satisfação dos seus colaboradores. Segundo Ramírez (2011), essas estratégias implicam que as pessoas podem ser recompensadas não apenas com dinheiro, mas também pela satisfação de diferentes necessidades, inclusive emocionais....

Capítulo 2 – Revisão de Literatura

2.1 Salário Emocional

Um dos métodos que as empresas têm usado para retribuir os colaboradores pelo seu desempenho é a retribuição económica, ou seja, a remuneração monetária (García, 2017). No entanto, recentemente tem surgido um desafio para as organizações modernas - a retenção do talento. Isto pode dever-se ao facto de que as organizações parecem assumir que a única retribuição aos colaboradores é económica e não emocional (Sánchez, 2014). Foi neste contexto, que o conceito de salário emocional surgiu.

Antes de se poder perceber o que é o salário emocional, é importante que se consiga compreender o que é o termo “salário” e o termo “emocional”. O salário pode definir-se como uma recompensa que o trabalhador recebe em troca dos seus serviços prestados, havendo várias obrigações, deveres e direitos em relação ao contrato de trabalho por ambas as partes (Sabino & Cunha, 2016). O termo “emocional” diz respeito ao conceito de emoção. Este é algo difícil de definir pois trata-se de uma dimensão complexa e multifacetada (Roazzi, Dias, Silva, Santos, & Roazzi, 2011). Alguns aspetos que podem justificar esta dificuldade em definir o termo de emoção deve-se na medida em que as emoções se modificam no decorrer da vida, isto é, determinados estados emocionais vão-se mudando à medida que os indivíduos se vão desenvolvendo, como também pelos diferentes contextos socioculturais em que os sujeitos estão inseridos (Roazzi, Federicci, & Wilson, 2001). O termo “emocional” aparece no salário como forma de atender às necessidades pessoais e profissionais dos trabalhadores, priorizando a satisfação e motivação dos mesmos (Roazzi, Federicci, & Wilson, 2001).

O “salário emocional” traduz-se em retribuir aos colaboradores algo mais do que a remuneração monetária, atendendo às suas necessidades psicológicas e emocionais, pessoais e profissionais, como forma de agregar valor e melhorar a sua qualidade de vida (García, 2017). Segundo Puyal (2006), o salário emocional deve incluir a satisfação, seja em qualidade, como em quantidade, não esquecendo que cada colaborador tem necessidades e interesses diferentes. O autor referiu ainda que, apesar do salário emocional ser pouco aplicado, é bastante eficiente se for bem implementado. Já González e De Avice (2017) definiram o salário emocional como todas as retribuições não económicas que um trabalhador recebe para ajudar a atender às suas necessidades

peçoais e familiares; tem essencialmente uma natureza não monetária com efeito simbólico na qualidade de vida e produtividade das pessoas. Estes referiram ainda que o salário emocional deve usado por organizações que querem elevar os seus padrões de qualidade e produtividade e reduzir o absentismo e rotatividade.

Para Salvador-Moreno e colaboradores (2021) o salário emocional engloba três fatores que fomentam a satisfação do colaborador e permitem seu desenvolvimento profissional e familiar; são eles o ambiente de trabalho (positivo; e.g., ter relações positivas com os colegas); a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional (e.g., formações, workshops, *coaching*) e a flexibilidade dada ao trabalhador (e.g., oportunidade de teletrabalho ou *flexitime*). O salário emocional deve ser por isso uma estratégia organizacional alicerçada a partir das particularidades e flexibilidades de cada um sem que implique gastos monetários (Rocco, 2009), pois o salário emocional deve corresponder a ações criativas e particularizadas que levam à satisfação de cada trabalhador (Salvador-Moreno, Torrens-Perez, Vega-Falcon, & Norona-Salcedo, 2021).

O salário emocional é um conceito que permite compreender que o talento não se consegue apenas com remuneração monetária; mas também com uma proposta de valor que crie condições para o crescimento na carreira, nas tarefas diárias, em termos pessoais, e capaz de promover o equilíbrio entre a vida laboral e extralaboral aumentando o nível de satisfação dos colaboradores (Bastidas Ruiz & Bustamante Chalen, 2018). Por exemplo, Rocco (2009) realçou que o salário emocional é um instrumento de competição, pois diferencia as empresas e pode ajudar a conquistar e manter a fidelização das pessoas. Este compromisso pode ser ganho com um salário emocional bem administrado (Rocco, 2009).

Para Terán (2017) existem cinco elementos que as organizações devem considerar para criar um programa de salário emocional. As *oportunidades de carreira*, onde os planos de progressão são fundamentais para elevar a satisfação dos colaboradores e para que estes se sintam importantes para a organização. O *equilibrio de vida* deve ser algo a considerar pelas organizações pois influencia significativamente o nível de satisfação dos colaboradores. O *bem-estar psicológico* é um aspeto importante para a saúde dos colaboradores bem como a necessidade de alerta sobre sintomas de stress ou *burnout* dos colaboradores. O *ambiente de trabalho* deve ter as condições de trabalho adequadas, como horários flexíveis, áreas de trabalho com boas condições, entre outros aspetos que

irão estimular a satisfação dos colaboradores. A *cultura organizacional* não deve estar centrada somente na produtividade, mas também na qualidade de vida laboral que oferece aos colaboradores (Bastidas Ruiz & Bustamante Chalen, 2018).

Ou seja, o salário emocional não é algo quantificável, mas sim a retribuição de aspetos intangíveis, como por exemplo, a flexibilidade, boas condições físicas e psicológicas de trabalho, entre outros aspetos. Este salário só é retribuído num valor económico se o trabalhador beneficiar da sua utilidade em termos pessoais; ou seja, quando as empresas proporcionam aos seus trabalhadores bilhetes de restaurante, descontos em determinados serviços, ou outros vouchers, que são relevantes para fazer face a necessidades temporárias que possam surgir na vida dos trabalhadores (Blanch, s.d.). Estes exemplos servem para explicar que, apesar de ser uma retribuição económica, os trabalhadores só consideram essa retribuição útil em termos emocionais se efetivamente necessitarem.

O salário emocional já é aplicado em organizações de muitos países, nomeadamente, em países europeus, como a Espanha e a França (Fagnani, 2004). Por exemplo, em França, é prática o telemóvel de trabalho ser desligado no fim do dia de trabalho para facilitar a separação entre a vida profissional e a pessoal e ao mesmo tempo promover o bem-estar dos trabalhadores (Fagnani, 2004). Empresas como a Google, Novartis ou ING Direct também têm de práticas de salário emocional, entre as quais, proporcionarem espaços de lazer onde os funcionários podem descansar ou ter períodos de lazer (Fagnani, 2004). Também o Banco de Crédito (BCP), situado no Perú, destacou a importância do salário emocional, e proporciona espaços de distração, salas de descanso, jogos de TV, ginásios entre outros (Terán, 2017). Em suma, o salário emocional é mais do que os benefícios tangíveis, em vez disso, foca-se na oferta de benefícios intangíveis que respondam às necessidades dos trabalhadores e que contribuem para melhorar a sua motivação e a satisfação com o trabalho e a vida em geral.

2.2 Benefícios da prática de salário emocional

A implementação do salário emocional tem um baixo custo empresarial comparado com o retorno que pode ter (Blanch, s.d.). Atualmente, as organizações devem estar conscientes da importância do salário emocional, pois este pode promover a retenção de talentos e otimizar a produtividade (Villafañe, 2013). Para além disso, o salário emocional

representa um bom clima organizacional que contribuirá o aumento da reputação corporativa e do seu *employer branding* (Pandal & Medina, 2018).

Segundo Buqueras (2009), o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos trabalhadores é um dos resultados do salário emocional e, este equilíbrio não pode ser considerado um custo, mas sim um investimento. Segundo Puyal (2006) o equilíbrio entre vida pessoal e laboral é uma componente do salário emocional. Este referiu ainda que as medidas que facilitam a conciliação são benefícios sociais e, desta forma, é conveniente que as organizações optem por ter uma cultura organizacional flexível e responsável, de forma a contribuir para a melhoria da conciliação de vida profissional e pessoal dos seus trabalhadores, através de medidas, como o salário emocional. Fleetwood (2007) e Meil e colaboradores (2008) sugeriram que a criação de práticas de salário emocional não só promove uma boa relação entre trabalhadores e superiores, mas também diminui o conflito entre o trabalho e a vida pessoal. Cota y Rivera (2017) mencionaram que se uma organização deseja ser mais competitiva, deve investir nos seus trabalhadores, onde boas práticas de salário emocional são um fator importante na motivação e retenção de talento. Segundo Saldívar e Moctezuma (2020) o salário emocional permite ao trabalhador desenvolver o seu compromisso afetivo com a organização, fazendo com que este queira permanecer nela mais tempo, e melhore o seu desempenho.

2.3 Desempenho

O desempenho é um fator de competitividade das organizações e é um dos principais *outputs*, gerador de valor para indivíduos e organizações (Aveleira, 2013). Segundo Kuster (2008), o desempenho é o resultado do comportamento, sendo este avaliado pela contribuição que tem para os objetivos da empresa, e é determinado por fatores que em certa medida podem ser controlados pelos trabalhadores. Para vários autores é um constructo comportamental que permite o alcance de objetivos organizacionalmente significativos através de uma ação ou de um conjunto de ações (Sonnentag S. &., 2002).

A maioria dos autores define o desempenho individual como um constructo multidimensional, considerando o desempenho adaptativo, o de tarefa e o contextual (Koopmans, et al., Development of an individual work performance questionnaire., 2012). Atualmente, a adaptação é uma das principais capacidades essenciais à sobrevivência e sucesso numa organização; assim, o desempenho adaptativo diz respeito

aos comportamentos de trabalho que permitem ao indivíduo adaptar-se à mudança, a situações de incerteza, bem como à sua integração em contextos com pessoas e culturas diferentes. Por exemplo, a adaptação a um novo software faz parte do desempenho adaptativo. O desempenho adaptativo é um fator determinante para o crescimento, desenvolvimento e sucesso das organizações e dos colaboradores (Cró, 2021).

Já o desempenho de tarefa é específico ao tipo de trabalho ou função formal, sendo influenciado, maioritariamente, pelas capacidades e conhecimentos dos indivíduos e é associado aos sistemas formais de recompensas (Rosa, 2022). Como tal, o desempenho de tarefa engloba um conjunto de requisitos que constituem o que está descrito e estabelecido pela função (Sonntag, Volmer, & Spsychala, 2008). Por exemplo, o cumprimento de objetivos na função é um indicador do desempenho de tarefa.

Por sua vez, o desempenho contextual consiste em comportamentos que não contribuem diretamente para o desempenho organizacional, mas promovem positivamente o ambiente social e psicológico das organizações. Este contempla atividades transversais à maioria dos trabalhos, é influenciado pela motivação e personalidade, e contrariamente ao desempenho de tarefa, não é recompensado pelos sistemas formais de recompensas (Rosa, 2022) mas pode ser beneficiado através de práticas do salário emocional. Ajudar um colega é um exemplo de desempenho contextual.

2.3.1 A relação entre o salário emocional e desempenho

A relação entre a política salarial e os benefícios e o desempenho mostraram que a política de compensação e benefícios tinha impacto no *turnover*¹, no desempenho e nas atitudes do colaborador.

Segundo Chiavenato (2004), as empresas precisam de manter equilibrados os incentivos-contribuições, uma vez que cada colaborador faz contribuições à organização, seja na forma de trabalho, dedicação, esforço e tempo, na medida em que recebe incentivos em troca, como salário, benefícios, reconhecimento, prémios, promoções,

¹ O conceito de *turnover* centra-se na ausência definitiva do colaborador no trabalho que desempenhava numa determinada organização, sendo, portanto, necessário a contratação de outro trabalhador. Este conceito diferencia-se do absentismo, uma vez que este último, a ausência é temporária.

entre outras. Já as organizações estão dispostas a arcar com certos custos para obter resultados e contribuições dos colaboradores. Assim, cada uma das partes faz investimento para obter retornos da outra, comparando custos e benefícios. As organizações estão dispostas a novas formas de remunerações que tragam efeito em termos de desempenho e alcance de objetivos e resultados organizacionais.

O salário emocional tem sido abordado como um contributo para melhorar o desempenho no trabalho, e tem em conta os benefícios e compensações não remuneradas que são oferecidas aos colaboradores (Rodríguez Quispe & Roque Barrios, 2022). Segundo Cervantes (2005), o valor de um colaborador é medido através do seu desempenho e do valor que essa mesma contribuição contribui para a organização, e não nas horas extra que o colaborador faz, por exemplo. Buqueras e Cagigas (2017) indicaram que o desempenho do colaborador tem uma diminuição após um determinado número de horas trabalhadas, o que é totalmente natural, daí haver um horário de trabalho, por exemplo, de 8 horas diárias. Estes autores comentaram que, haver uma presença gratificante não é sinónimo de um bom desempenho, mas sim trabalhar por objetivos e resultados, o que não significa trabalhar menos, mas sim fazê-lo melhor, com otimização de tempo, através de pontualidade, planeamento e organização de tempo e tarefas, entre outros (Buqueras & Cagigas, 2017). As empresas que apostem na gestão do tempo conseguirão ter uma vantagem competitiva a médio e longo prazo, sendo esta reflectida na optimização do tempo de trabalho, na flexibilidade horária, na conciliação entre a vida pessoal, profissional e familiar do colaborador e, conseqüentemente, aumentarão os níveis de produtividade e desempenho (Buqueras & Cagigas, 2017).

Para Marshall (2016), estabelecer remuneração ou incentivos salariais baseados no desempenho é, certamente, uma forma de estimular o crescimento da produtividade, que se reflete igualmente no desempenho dos trabalhadores. Por isso, diz-se que o salário emocional tem como principal finalidade desenvolver uma vida mais produtiva e significativa para os trabalhadores e, assim, promover a conciliação entre a vida profissional e pessoal. Este benefício é utilizado por empresas que procuram aumentar seus padrões de qualidade e produtividade, e ao mesmo tempo, em reduzir os índices de absentismo e rotatividade (Espinoza & Moctezuma, 2020).

Assim, de acordo com a revisão de literatura definiu-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: O salário emocional tem uma relação positiva com o desempenho (a) adaptativo, (b) de tarefa e (c) contextual.

2.4 O papel mediador da motivação e da satisfação com o trabalho

2.4.1 Motivação

O conceito de motivação é um desafio relativamente à sua definição, uma vez que as organizações são compostas por indivíduos, e estes são motivados por uma variedade de necessidades que modificam de grau de importância, tempo e situação.

A teoria da autodeterminação (SDT; Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000) é uma teoria da motivação humana que demonstrou eficácia na previsão de comportamento motivado em múltiplos contextos e populações, e para uma variedade de comportamentos (Deci & Ryan, 1985, 2000), incluindo o desempenho (Ng et al., 2012; Patrick & Williams, 2012; Ryan & Deci, 2017). Os princípios da teoria da autodeterminação consideram que as motivações dos indivíduos são diferentes, sendo determinadas e orientadas por contextos de necessidades psicológicas e que, naturalmente, se manifestam de formas distintas, o que torna a motivação um fenómeno complexo, multideterminado, que pode apenas ser inferido mediante a observação do comportamento, seja em situações reais de desempenho ou de autorrelato (Guimarães & Bzuneck, 2008). A teoria da autodeterminação é única entre as teorias da motivação devido ao seu foco na qualidade da motivação e não apenas na quantidade; esta teoria enfatiza a importância do tipo de motivação que impulsiona o comportamento das pessoas, juntamente com considerações sobre o grau em que estas estão motivadas.

Central para a teoria é a distinção entre formas de motivação autodeterminadas ou autónomas e não autodeterminadas ou controladas (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017). Esses subtipos motivacionais refletem o grau em que as ações são totalmente endossadas pelo indivíduo. Esta sugere que existem dois tipos de motivação que guiam o comportamento: motivação extrínseca (ou seja, para obter uma recompensa ou consequência separável de uma atividade em si) e motivação intrínseca (ou seja, fazer algo por causa de uma inclinação ou interesse inerente; Gagné & Deci, 2005). Além disso, a motivação extrínseca pode ser dividida em quatro tipos, variando da menos à mais

autónoma: externa (ou seja, para recompensa ou elogio), introjetada (ou seja, para evitar culpa ou ansiedade), identificada (e.g., porque a pessoa vê valor na atividade) e integrada (e.g., porque a pessoa internalizou as razões para se envolver no comportamento; Gagné & Deci, 2005).

Uma outra premissa-chave da teoria é que a qualidade da motivação dos indivíduos quando agem é determinada pela medida em que eles veem as suas ações como consistentes e em prol de três necessidades psicológicas básicas – autonomia, competência e relacionamento (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017). As necessidades são consideradas universais e estão implicadas no processo que dá origem ao tipo de motivação experienciada em contextos comportamentais (ou seja, características) de cada uma das três necessidades psicológicas. A necessidade de ter autonomia reflete ações escolhidas livremente e auto-aprovadas, refletindo a necessidade dos indivíduos terem um sentido de propriedade e responsabilidade sobre as suas ações. A necessidade de competência refere-se à experiência de ser eficaz no seu ambiente, dominar tarefas mental ou fisicamente, tarefas desafiadoras e perceber que tem capacidade suficiente para realizar as ações. A necessidade de relacionamento reflete a necessidade de se sentir aceite e respeitado/a e de criação de um vínculo mútuo com outras pessoas importantes (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017).

Alguns estudos reforçaram a primazia das necessidades de autonomia, competência e relacionamento acima de outras necessidades (Sheldon, Elliot, Kim, & Kasser, 2001) e em diferentes contextos (Chen et al., 2015). Além disso, foi demonstrado que a satisfação das necessidades medeia as associações entre motivação autónoma e persistência comportamental em múltiplos contextos, incluindo comportamentos de desempenho (Ng et al., 2012). Analogamente, foi demonstrado que a frustração destas necessidades psicológicas básicas medeia as associações entre formas controladas de motivação e distanciamento comportamental e menor desempenho (Haerens, Aelterman, Vansteenkiste, Soenens & Van Petegem, 2015).

Quando falta motivação aos colaboradores, o problema, na maioria das vezes, reside numa de cinco áreas: na seleção; no estabelecimento de objetivos; no sistema de avaliação de desempenho; no sistema de recompensas; ou na incapacidade do gestor em moldar as perspetivas do colaborador ao sistema de avaliação de desempenho e de recompensas (Caetano & Vala, 2007).

O salário pode ter um grande impacto na motivação, porém, só o facto de se pagar a cada um dos níveis salariais elevados, não garante motivação para um desempenho. Como referiram Caetano e Vala (2007), indivíduos que estão habituados a salários altos, tendem a não dar tanta importância ao dinheiro e, portanto, só o salário em si, não é suficiente para motivar o desempenho. Também Chiavenato (2004) afirmou que, apesar de remuneração fixa ainda predominar na maior parte das organizações, esta não consegue motivar as pessoas, sendo que funciona apenas como mero fator estável e não incentiva a aceitação de riscos e de responsabilidade. Esta tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas a obter um comportamento proativo, empreendedor e eficaz na busca de metas e resultados excelentes. A motivação continua a ser uma função de aspetos como a perceção de oportunidades de mobilidade ou horário de trabalho flexível, promoção na carreira, relações positivas na organização, satisfação com e no trabalho, entre outras variantes que estão assentes no salário emocional e nos benefícios organizacionais (Chiavenato, 2004). Outros aspetos a ter em conta para alcançar a motivação no trabalho são: emprego, desenvolvimento profissional, autonomia e participação, ambiente de trabalho, condições de trabalho e reconhecimento de realizações (Shukla, 2015). O sistema de recompensas e práticas salariais podem ter um maior ou menor impacto na atração e retenção dos indivíduos, podendo motivar comportamentos orientados para o desempenho (Shukla, 2015). Um dos benefícios da motivação no trabalho é o comprometimento alcançado pelos colaboradores, uma vez que ao se sentirem identificados, tendem a trabalhar alinhados com a estratégia proposta pela gestão, além de contribuírem com ideias inovadoras e criativas e terem melhores desempenhos (Quispe, 2014).

Assim, de acordo com a SDT, definiu-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A motivação medeia a relação positiva entre o salário emocional e o desempenho (a) adaptativo, (b) de tarefa e (c) contextual.

2.4.2 Satisfação

A motivação parece ser um fator preditor da satisfação com o trabalho (Saifuddin Khan Saif, 2012); esta tem sido estudada por diversos autores, no entanto, não existe consenso quanto à sua definição. Das definições propostas, uma das mais aceites e usadas na literatura é a de Locke (1976); segundo este, a satisfação permite um estado emocional

positivo se as expectativas, desejos e necessidades do trabalhador são satisfeitas. Para Locke (1976) a satisfação com o trabalho está relacionada com o conteúdo do trabalho, as possibilidades de promoção, o reconhecimento, as condições e o ambiente de trabalho, as relações com os outros, as características da supervisão e direção, e as políticas (e.g., salariais) da organização.

A satisfação no trabalho é um indicador do grau em que as pessoas gostam do seu trabalho (Alegre, Mas-Machuca, & Berbegal- Mirabent, 2016). Para Morillo (2006), a satisfação no trabalho é a perspectiva, favorável ou desfavorável, que os trabalhadores têm relativamente ao seu trabalho, expressada através do grau de concordância que existe entre as expectativas das pessoas em relação ao seu trabalho (Alarcon & Cea, 2007). A satisfação em si é uma atitude que resulta da interpretação de condições ou situações que permitem satisfazer as suas necessidades e interesses (Alarcon & Cea, 2007). No local de trabalho, este estado é alcançado através de estratégias implementadas por empresas que se preocupam com as necessidades dos seus colaboradores (Cordero-Guzmán, 2022).

Assim, pode concluir-se que a satisfação é uma resposta emocional e uma atitude que ocorre como resultado da interação entre os valores dos trabalhadores face ao seu trabalho e os benefícios ganhos pelo mesmo, sendo visto como condição fulcral para o bom desempenho das organizações (Cordero-Guzmán, 2022).

Tendo em conta que a satisfação com o trabalho pode afetar os processos organizacionais, a qualidade do produto e a produtividade esperada, os trabalhadores são recursos relevantes que importa deixar motivados e satisfeitos (Hernandez, 2003) pois estes determinam o desempenho (Pang & Ruch, 2019). A satisfação com o trabalho tem sido relacionada ao desempenho, uma vez que corresponde a “trabalhadores mais satisfeitos são os mais produtivos” (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2007).

Embora o salário monetário, seja um fator importante, não é o único que promove a motivação e a satisfação de um colaborador (Restrepo, 2014). Atualmente, o mercado de trabalho é muito mais competitivo e, por isso, as organizações devem adotar estratégias para se adaptarem aos novos desafios e interesses dos *stakeholders*² internos e externos

² Os *stakeholders* são definidos como todos os grupos de pessoas ou organizações que podem ter algum tipo de interesse pelas ações de uma determinada empresa. As partes interessadas podem ser desde colaboradores, considerados *stakeholders* internos, ou investidores, fornecedores, clientes e comunidade, chamados de *stakeholders* externos.

(Olmedo, 2018). Atender às necessidades individuais dos colaboradores implica abordar a entrega de benefícios que possam estar contidos num plano salarial emocional que contribua para aumentar a produtividade, o desempenho e os índices de satisfação (Cordero-Guzmán, 2022).

Assim, com base na literatura definiu-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: A motivação medeia a relação positiva entre o salário emocional e satisfação com o trabalho.

2.4.3 Mediação em série da motivação e da satisfação

O salário emocional está associado a atividades não monetárias remuneradas, que consegue motivar o funcionário, deixando-o mais satisfeito para atuar com maior produtividade (Lópera, López, & Santacruz, 2019). De acordo com a SDT, práticas organizacionais como a gestão do salário emocional podem permitir satisfazer as necessidades de autonomia, competência e relacionamento (Ryan & Deci, 2017). A gestão do salário emocional enquanto prática que cria condições para satisfazer as necessidades dos trabalhadores, é um fator motivacional de auto-determina o comportamento de desempenho (e.g., ajudar um colega) do indivíduo ao deixá-lo mais satisfeito.

Para compreender quais os fatores que influenciam o desempenho, muitos investigadores estudaram práticas como a atribuição de remunerações justas, ou processos relacionados com as necessidades individuais para satisfazer tais necessidades (Gabriel et al., 2015). A maioria dos estudos tem sugerido que os benefícios (tangíveis e intangíveis) motivam os indivíduos ao satisfazerem as suas necessidades psicológicas básicas (Ryan & Deci, 2017). Os estudos consideraram fatores que afetam a motivação e satisfação de um funcionário. Por exemplo, os investigadores consideraram o salário emocional um importante preditor da motivação para o desempenho (Gabbott, Tsarenko, & Mok, 2011), com evidências que demonstram que a motivação e satisfação em conjunto são o mais forte preditor de desempenho (Joseph & Newman, 2010). Outra investigação centrou-se na motivação, mostrando que os funcionários motivados têm maior facilidade em regular as suas emoções, sentir-se satisfeitos e produtivos (Chi, Grandey, Diamond, & Krimmel, 2011; Judge, Woolf, & Hurst, 2009). Uma meta-análise de Kammeyer-Mueller e colegas (2013) também destacou que a satisfação influencia o desempenho:

aqueles com maior nível de satisfação tendem a comprometer-se mais com o trabalho e ter maiores níveis de desempenho, enquanto aqueles com menor nível de satisfação tendem a distanciar-se do trabalho e da organização e, como tal, tendem a ter níveis menores de desempenho.

Com base na SDT e na literatura, a seguinte hipótese foi definida:

Hipótese 4: O salário emocional tem uma relação positiva com o desempenho (a) adaptativo, (b) de tarefa e (c) contextual através da mediação da motivação e, conseqüentemente, através da satisfação com o trabalho (ver figura 1).

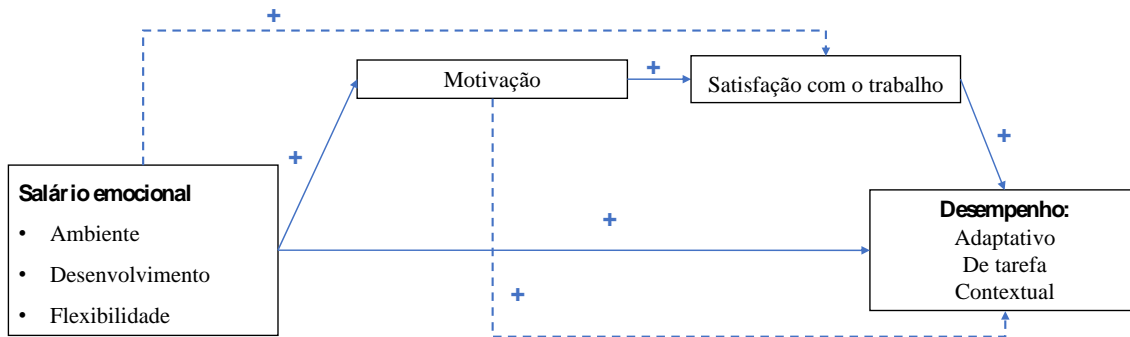


Figura 1 – A relação do salário emocional com a motivação, satisfação e o desempenho

Capítulo 3 – Metodologia

Neste capítulo são descritos os procedimentos do estudo que, contemplando a problemática a ser estudada, a metodologia que melhor se enquadrou foi a não experimental correlacional.

No método não experimental, as variáveis de interesse do estudo são observadas ou medidas como ocorrem naturalmente, isto é, há uma relação entre variáveis quando estas variam em conjunto (Couto, 2011). O método correlacional é um tipo de pesquisa científica que pretende entender a relação entre duas ou mais variáveis e é aplicado quando se tenciona saber se há uma relação entre essas variáveis, mas não há o interesse imediato de estabelecer causa e efeito. Esse método é útil porque permite identificar padrões e relações entre as variáveis numa amostra.

3.1 Procedimento e Amostra

Para a recolha dos dados foi desenvolvido um questionário que, de acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007), contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central. Este distingue-se da simples sondagem de opinião pelo facto de pretender o teste de hipóteses e a análise das correlações entre as variáveis que essas hipóteses sugerem. Para além disso, cada vez mais, são usados através da internet pela possibilidade de alcançar um maior número de participantes por um custo relativamente baixo (Campenhoudt, Marquet, & Quivy, 2017).

Como tal, o questionário disponibilizado na plataforma *Google Forms* foi distribuído de forma eletrónica, através de redes sociais e email. A forma eletrónica de acesso ao formulário permitiu a agilidade na obtenção dos dados. Antes de responderem ao questionário, os participantes tinham informação acerca do objetivo do estudo e da garantia de anonimato e confidencialidade dos mesmos. Era ainda pedido que assinassem o consentimento informado antes da disponibilização do link; após a assinatura e respetivo envio por email, os participantes recebiam um novo email com o link para o questionário. Dos 303 emails enviados, receberam-se 215 respostas válidas (taxa de resposta = 71%). A recolha de dados ocorreu durante uma semana, de 9 de fevereiro de 2023 a 16 de fevereiro de 2023.

De acordo com Cooper e Schindler (2011), considera-se uma população, um grupo de pessoas a serem incluídas numa amostragem, representando a proporção de um todo. Recorreu-se a uma amostragem não probabilística de conveniência e utilizou como população trabalhadores e trabalhadores-estudantes a nível nacional.

3.2 Instrumentos de medida

Para medir o *salário emocional*, foi usado o questionário de salário emocional (Salvador-Moreno, Torrens-Perez, Vega-Falcon, & Norona-Salcedo, 2021) composto por 18 itens divididos em três dimensões: ambiente (e.g., “desenvolveu amizade com seus companheiros de trabalho”), desenvolvimento (e.g., “existem possibilidades de progressão na carreira por mérito”) e flexibilidade (e.g., “tem flexibilidade de horário se tiver alguma emergência”). Os participantes responderam através de uma escala de Likert de cinco pontos, sendo que 1 – *nunca* e 5 – *sempre*. O alfa de Cronbach da escala foi 0.95.

O *desempenho* foi medido através de dois questionários. Para medir o *desempenho adaptativo* usaram-se três itens do Individual Adaptive Performance Scale (Griffin et al., 2007). Um exemplo de item é “Adapto-me bem a mudanças nas tarefas principais”. Os participantes indicaram a sua resposta usando uma escala de Likert de 5 pontos (1 – *muito pouco*; 5 – *muitíssimo*). O alfa de Cronbach da escala foi 0.81. Para medir o desempenho contextual (e.g., “Eu assumo tarefas desafiadoras quando estou disponível”) e de tarefa (e.g., “Consigo gerir bem o meu tempo no trabalho”) usaram-se seis itens do individual work performance questionnaire (Koopmans, et al., 2014). As respostas eram dadas numa escala de Likert de 5 pontos (1 – *nunca/quase nunca*; 5 – *sempre/quase sempre*). O alfa de Cronbach foi 0.74 (para o desempenho contextual) e 0.73 para o desempenho de tarefa.

Para medir a *satisfação* foram usados três itens do *Job Satisfaction Survey* de Sharma e Stol (2020). Um exemplo de item é “estou satisfeito com meu trabalho”. As respostas foram dadas numa escala de Likert de 5 pontos (1 – *discordo totalmente* a 5 – *concordo totalmente*). O alfa de Cronbach foi 0.74.

Para medir a motivação usou-se a Basic Psychological Need Satisfaction at Work Scale (Deci, et al., 2001). Para medir a competência usaram-se dois itens (e.g., “tenho-me sentido competente e capaz.”), para medir a autonomia usaram-se dois itens (e.g.,

“Tenho sentido que posso ser eu mesmo no trabalho.”) e para medir o relacionamento usaram-se dois itens (e.g., “Sinto-me próximo e conectado com as pessoas no trabalho”). As respostas foram dadas numa escala de Likert de 5 pontos (1 – *de forma alguma* a 5 – *extremamente*). O alfa de Cronbach variou entre 0.74 e 0.87.

Relativamente às variáveis de controlo, para controlar o efeito do modelo, usou-se o sexo e a idade pois alguns estudos têm mostrado variações nas variáveis mediadoras (motivação e satisfação) e na variável critério (desempenho) de acordo com a faixa etária e o sexo do participante (Deci et al., 2001).

3.3 Análise de dados

Para obtenção de resultados do questionário aplicado na pesquisa, foram usadas as plataformas do *Google Forms*, o *Excel* e o *SPSS - Statistical Package for Social Science*. Primeiro, foram analisadas as consistências internas e as análises descritivas das variáveis em estudo, bem como as suas correlações. Posteriormente, para testar as hipóteses 1a-c, conduziram-se análises de regressão linear. Para se testar a hipótese 2 e 3, usou-se o modelo 4 da macro PROCESS (Hayes, 2018). E, para testar as hipóteses 4, ou seja, as mediações em série, usou-se o modelo 6 do PROCESS (Hayes, 2018). Os produtos (moderações) foram centrados no seu valor médio, e recorreu-se ao método de bootstrapping (5000 vezes) para se obterem os intervalos de confiança.

Capítulo 4 – Resultados

4.1 Análise da normalidade das variáveis

Para garantir a qualidade dos dados e também da sua confiabilidade realizaram-se várias análises preliminares, procurou-se saber se existiam *outliers*³. Foi realizada uma análise fatorial para cada construto e calculada a consistência interna dos respectivos itens.

Para além disso, foi avaliada a normalidade de cada variável e observados os seus respetivos histogramas. Segundo (Kline, 2011) é possível analisar os desvios em relação à distribuição normal de múltiplas variáveis se os seguintes critérios forem cumpridos: (1) os valores médios não se aproximam demasiado dos valores mínimos e máximos, (2) os valores de assimetria (*skewness*) são inferiores a 3, e os índices de achatamento (*kurtosis*) não excedem o 5. Assim sendo, concluímos que nenhuma variável apresenta desvios grosseiros à distribuição normal.

4.2 Análises fatoriais confirmatórias

Primeiro, realizou-se uma análise fatorial confirmatória (AFC) para testar se as variáveis eram empiricamente distintas. Considerámos diversos índices de ajustamento do modelo para verificar a sua aceitabilidade. Um modelo é considerado aceitável se a raiz quadrada média da aproximação (RMSEA) for < 0.06 , o índice de ajustamento comparativo (CFI) > 0.90 , o índice Tucker-Lewis (TLI) > 0.90 e a raiz quadrada média residual padrão (SRMR) < 0.08 (Hu & Bentler, 1999). Além disso, ter três a quatro dos índices de ajustamento parece ser evidência suficiente para verificar o ajustamento do modelo (Hair Jr, Gabriel, & Patel, 2014). O resultado revelou que o modelo de medição de quatro fatores (*salário emocional* [ambiente, desenvolvimento, flexibilidade], *motivação* [necessidade de autonomia, competência e relacionamento], *satisfação com o trabalho* e *desempenho* [adaptativo, de tarefa e contextual]) teve o melhor ajustamento

³ Os *outliers* são dados que se diferenciam drasticamente de todos os outros, ou seja, é um valor que foge da normalidade e que pode causar anomalias nos resultados obtidos.

aos dados ($\chi^2/df = 2.56$, RMSEA = 0.08, CFI = 0.98, TLI = 0.98, SRMR = 0.07). Comparámos também com os índices de outros modelos alternativos.

O modelo de três fatores (combinou a motivação e a satisfação com o trabalho em um único fator latente, juntamente com o salário emocional e o desempenho) ($\chi^2/df = 3.78$, RMSEA = 0.11, CFI = 0.97, TLI = 0.96, SRMR = 0.10), o modelo de dois fatores (combinou a motivação, a satisfação com o trabalho e o desempenho em um fator latente juntamente com o salário emocional) ($\chi^2/df = 4.63$, RMSEA = 0.13, CFI = 0.96, TLI = 0.96, SRMR = 0.10).

Por fim, calculou-se a estatística de ajustamento de um modelo que combinou todas as quatro variáveis como um único fator latente. Comparando o resultado da estatística de ajustamento do modelo de fator único com o modelo proposto, obteve-se um ajustamento insuficiente ($\chi^2/df = 8.30$, RMSEA = 0.18, CFI = 0.92, TLI = 0.92, SRMR = 0.14). Este resultado indica ainda que o enviesamento do método comum não apresentou uma ameaça significativa neste estudo.

4.3 Estatística descritiva

A tabela 1 apresenta a estatística descritiva, juntamente com as correlações e os índices de consistência interna das variáveis em estudo.

De acordo com Wright e Herrington (2011) os DP relativamente pequenos em comparação com as pontuações médias sugerem que as médias calculadas representam os dados observados. O resultado dos níveis de assimetria e curtose mostra que os valores da variável não foram superiores a 10 (Kline, 2011). A partir do modelo de medida, a fiabilidade compósita, a validade discriminante, a validade convergente e as correlações bivariadas das variáveis em estudo são apresentadas na Tabela 1.

Na Tabela 2, a fiabilidade compósita das variáveis está acima do limite recomendado de 0.70, em consonância com Fornell e Larcker (1981). O resultado da validade convergente que mede como os indicadores do construto latente se correlacionam entre si, revelou que a AVE (Average Variance Extrated) para todos os construtos latentes do estudo está acima de 0.5. A validade discriminante demonstrou ainda que os indicadores de cada variável latente são únicos (ver resultados da AFC).

Assim, foram confirmadas a fiabilidade, validade convergente e validade discriminante para o estudo. Assim, com base na validade dos instrumentos usados, procedeu-se ao teste das hipóteses do estudo.

Tabela 1 - Estatística descritiva das variáveis em estudo.

Variável	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. SE	3.63 ^l	0.88	(0.95)											
2. Ambiente	3.80 ^l	0.91	0.95**	(0.85)										
3. Desenv.	3.41 ^l	1.02	0.94**	0.86**	(0.88)									
4. Flex.	3.69 ^l	0.87	0.92**	0.83**	0.78**	(0.88)								
5. Aut.	3.74 ^l	0.98	0.33**	0.35**	0.31**	0.27**	(0.74)							
6. Comp.	3.69 ^l	0.99	0.39**	0.39**	0.37**	0.32**	0.75**	(0.79)						
7. Relac.	3.41 ^l	1.40	0.37**	0.40**	0.32**	0.33**	0.63**	0.66**	(0.87)					
8. Satisfação	3.44 ^l	0.95	0.64**	0.60**	0.68**	0.50**	0.42**	0.47**	0.38**	(0.74)				
9. DA	3.92 ^l	0.80	0.55**	0.56**	0.48**	0.50**	0.44**	0.45**	0.39**	0.60**	(0.81)			
10. DT	3.82 ^l	0.85	0.44**	0.44**	0.41**	0.39**	0.49**	0.51**	0.34**	0.56**	0.64**	(0.74)		
11. DC	4.12 ^l	0.79	0.46**	0.50**	0.37**	0.44**	0.40**	0.39**	0.31**	0.49**	0.75**	0.58**	(0.73)	
12. Sexo	-	-	-0.05	-0.00	-0.07	-0.06	0.12	-0.00	0.08	0.05	0.22**	0.11	0.23**	-
13. Idade	32.99	11.91	-0.15*	-0.14*	-0.17*	-0.11	-0.01	0.08	-0.12	-0.14*	-0.08	0.01	-0.05	0.06
CR			0.86	0.87	0.88	0.88	0.86	0.88	0.90	0.83	0.87	0.82	0.86	-
AVE			0.68	0.70	0.71	0.71	0.69	0.72	0.76	0.63	0.70	0.62	0.67	-

Nota. $N = 215$; * $p < .05$ ** $p < .001$. SE = Salário emocional; Desenv. = Desenvolvimento; Flex. = Flexibilidade; Aut. = Autonomia; Comp. = Competência; Relac. = Relacionamento; DA = Desempenho adaptativo; DT = Desempenho de tarefa; DC = Desempenho contextual.

CR = Composite Reliability; AVE = Average Variance extracted.

^lEscala de 1 a 5. Os alfas de Cronbach estão entre parentesis.

4.4 Teste de hipóteses

Ao realizar a análise dos dados, verificou-se que todos os pressupostos da regressão linear múltipla foram cumpridos; ou seja, a regressão linear nos coeficientes foi

corretamente específica e apresentou uma componente residual; o valor esperado dos resíduos foi zero $E(\epsilon_i)=0$; as variáveis preditoras estiveram correlacionadas com os resíduos: $Cov(\epsilon_i, X)=0$; existiu ausência de correlação entre os resíduos: $Cov(\epsilon_i, \epsilon_j)=0, i \neq j$; a variância dos resíduos foi constante: $Var(\epsilon_i)=\sigma^2$ (homocedasticidade); houve normalidade dos resíduos: $\epsilon_i \cap N(0, \sigma^2)$; e existiu níveis de correlação baixos (aceitáveis) entre as variáveis independentes (multicolinearidade).

Para testar o modelo hipotético, realizamos uma análise de regressão linear hierárquica. Além disso, seguimos o procedimento proposto por Taylor et al. (2008) para testar a mediação em série. Para a primeira hipótese, regressou-se o salário emocional no desempenho (adaptativo, de tarefa e contextual). Para testar a hipótese 2 (efeito indireto do salário emocional no desempenho via motivação), regressou-se o desempenho na motivação enquanto se controlou o salário emocional. Para testar a hipótese 3 (efeito indireto do salário emocional na satisfação com o trabalho via motivação), regressou-se a satisfação com o trabalho na motivação enquanto se controlou o efeito do salário emocional). Finalmente, para testar a hipótese 4 (efeito indireto do salário emocional no desempenho através da motivação e da satisfação com o trabalho), regressou-se o desempenho na satisfação com o trabalho enquanto se controlou o efeito do salário emocional e da motivação. O efeito indireto proposto para as hipóteses 2, 3 e 4 foi examinado pela estimativa de intervalos de confiança (ICs) corrigidos usando a análise bootstrap (5.000 amostras bootstrap). Os resultados estão descritos na Tabela 2.

4.4.1 Análise das hipóteses

A hipótese 1 pressupunha que o salário emocional predizia, positiva e significativamente o desempenho (a) adaptativo, (b) de tarefa e (c) contextual. Os resultados da regressão linear mostraram o salário emocional apresentou uma relação positiva e significativa com o desempenho (a) adaptativo ($B = 0.50, F_{(1,213)} = 92.54, p < .001$ com $R^2 = 0.30$), (b) de tarefa ($B = 0.43, F_{(1,213)} = 52.45, p < .001$ com $R^2 = 0.19$) e (c) contextual ($B = 0.42, F_{(1,213)} = 56.61, p < 0.001$ com $R^2 = 0.21$). Assim, a hipótese 1a-c foi suportada pelos dados.

Para a hipótese 2 (a-c), os resultados da análise de bootstrapping mostraram que o efeito indireto do salário emocional sobre o desempenho (a) adaptativo (b) de tarefa e (c) contextual através da motivação foi significativo (desempenho adaptativo: $B = 0.11$; $SE=$

0.04, $p < 0.01$; 95% IC 95% [0.05, 0.19]; desempenho de tarefa: $B = 0.15$; $SE = 0.04$, $p < 0.01$; 95% IC 95% [0.08, 0.25]; e desempenho contextual: $B = 0.10$; $SE = 0.04$, $p < 0.01$; 95% IC 95% [0.04, 0.18]), suportando a hipótese 2 (a-c).

Os resultados da hipótese 3 mostraram ainda que o efeito indireto do salário emocional na satisfação com o trabalho através da motivação foi significativo ($B = 0.11$, $SE = 0.04$, IC95% [0.05, 0.19]). Logo, a hipótese 3 foi suportada pelos dados.

Por fim, os resultados da hipótese 4 (a-c) revelaram que o efeito indireto do salário emocional no desempenho (a) adaptativo (b) de tarefa e (c) contextual foi mediado serialmente através da motivação e satisfação com o trabalho (desempenho adaptativo: $B = 0.03$; $SE = 0.01$, $p < 0.01$; 95% IC 95% [0.01, 0.06]; desempenho de tarefa: $B = 0.04$; $SE = 0.02$, $p < 0.01$; 95% IC 95% [0.01, 0.07]; e desempenho contextual: $B = 0.03$; $SE = 0.01$, $p < 0.01$; 95% IC 95% [0.01, 0.05]), suportando assim a hipótese 4 (a-c).

Tabela 2 - Teste de hipóteses: resultados da regressão e dos efeitos indiretos face ao desempenho adaptativo.

	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	Motivação		Satisfação		Desempenho adaptativo	
	<i>b</i>	SE	<i>b</i>	<i>b</i>	SE	<i>b</i>
Intercept	1.63**	0.38	0.33	0.32	0.91***	0.27
Salário emocional	0.44***	0.07	0.58***	0.06	0.25***	0.06
Motivação	-	-	0.26***	0.06	0.17**	0.05
Satisfação	-	-	-	-	0.27***	0.06
Sexo ^a	0.18	0.13	0.13	0.10	0.34**	0.09
Idade	0.00	0.00	-0.00	0.00	-0.00	0.00
<i>F</i>	15.20***		47.50***		38.52***	
<i>R</i> ²	0.18		0.48		0.48	
<i>Df</i>	3, 211		4, 210		5, 209	

Efeito direto ^b	0.44***	0.07	0.58***	0.06	0.25***	0.06
Efeito indireto ^c	-	-	0.16**	0.04	0.03**	0.01
IC 95% efeito indireto	-	-	0.08	0.24	0.01	0.06

n = 215. Coeficientes de regressão não estandardizados. IC= Intervalo de confiança.

a 1 = masculino, 2 = feminino.

^b Efeito direto do salário emocional sobre a motivação, sobre a satisfação com o trabalho e sobre o desempenho adaptativo.

^c Efeito indireto do salário emocional na satisfação com o trabalho transmitido através da motivação (Modelo 2) e efeito indireto da do salário emocional no desempenho adaptativo transmitido através da motivação e da satisfação com o trabalho (Modelo 3).

* p<.05. ** p<.01. *** p<.001.

Tabela 3 - Teste de hipóteses: resultados da regressão e dos efeitos indiretos face ao desempenho de tarefa.

	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	Motivação		Satisfação		Desempenho de tarefa	
	<i>b</i>	SE	<i>b</i>	<i>b</i>	SE	<i>b</i>
Intercept	2.05**	0.25	0.39	0.23	1.39***	0.23
Salário emocional	0.44***	0.07	0.58***	0.06	0.09	0.07
Motivação	-	-	0.26***	0.06	0.27***	0.06
Satisfação	-	-	-	-	0.33***	0.07
Sexo ^a	0.18	0.13	0.13	0.10	0.14	0.10
Idade	0.00	0.00	-0.00	0.00	0.01	0.00
<i>F</i>	43.11		93.46***		45.68***	
<i>R</i> ²	0.17		0.47		0.40	
<i>Df</i>	1, 213		2, 212		3, 211	
Efeito direto ^b	0.43***	0.07	0.58***	0.06	0.09	0.07
Efeito indireto ^c	-	-	0.20**	0.05	0.04**	0.02
IC 95% efeito indireto	-	-	0.12	0.30	0.01	0.16

n = 215. Coeficientes de regressão não estandardizados. IC= Intervalo de confiança.

a 1 = masculino, 2 = feminino.

^b Efeito direto do salário emocional sobre a motivação, sobre a satisfação com o trabalho e sobre o desempenho de tarefa.

^c Efeito indireto do salário emocional na satisfação com o trabalho transmitido através da motivação (Modelo 2) e efeito indireto da do salário emocional no desempenho de tarefa transmitido através da motivação e da satisfação com o trabalho (Modelo 3).
* p<.05. ** p<.01. *** p<.001.

Tabela 4 - Teste de hipóteses: resultados da regressão e dos efeitos indiretos face ao desempenho contextual.

	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	Motivação		Satisfação		Desempenho contextual	
	<i>b</i>	SE	<i>b</i>	<i>b</i>	SE	<i>b</i>
Intercept	1.63**	0.38	0.33	0.33	1.41***	0.30
Salário emocional	0.44***	0.07	0.58***	0.06	0.23**	0.07
Motivação	-	-	0.26***	0.06	0.16**	0.06
Satisfação	-	-	-	-	0.20**	0.06
Sexo ^a	0.18	0.13	0.13	0.10	0.37**	0.10
Idade	0.00	0.00	-0.00	0.00	0.00	0.00
<i>F</i>	15.20		47.50***		23.13***	
<i>R</i> ²	0.18		0.48		0.36	
<i>Df</i>	3, 211		4, 210		5, 209	
Efeito direto ^b	0.44***	0.07	0.58***	0.06	0.23**	0.07
Efeito indireto ^c	-	-	0.11**	0.05	0.02**	0.01
IC 95% efeito indireto	-	-	0.03	0.21	0.01	0.04

n = 215. Coeficientes de regressão não estandardizados. IC= Intervalo de confiança.

^a 1 = masculino, 2 = feminino.

^b Efeito direto do salário emocional sobre a motivação, sobre a satisfação com o trabalho e sobre o desempenho contextual.

^c Efeito indireto do salário emocional na satisfação com o trabalho transmitido através da motivação (Modelo 2) e efeito indireto da do salário emocional no desempenho contextual transmitido através da motivação e da satisfação com o trabalho (Modelo 3).

* p<.05. ** p<.01. *** p<.001.

Capítulo 5 - Conclusão

A Gestão dos Recursos Humanos é uma área com elevada importância para o funcionamento organizacional e para o desenvolvimento de estratégias de sucesso organizacional (Medeiros, 2014). Assim, é vital a elaboração de práticas que fomentem uma cultura organizacional propícia ao crescimento dos níveis de motivação, satisfação e desempenho dos trabalhadores (Medeiros, 2014).

Este estudo analisa de que forma o salário emocional – enquanto estratégia organizacional – influencia o desempenho (de tarefa, adaptativo e contextual). Para tal, hipotetiza um processo de mediação em série no qual se identifica a satisfação das três necessidades psicológicas básicas e a satisfação com o trabalho como mecanismos explicativos da relação entre o salário emocional e o desempenho.

Implicações teóricas

Primeiro, os resultados mostram que o salário emocional tem uma relação positiva com o desempenho (a) adaptativo, (b) de tarefa e (c) contextual. Ou seja, quanto mais as organizações apostam na estratégia de criar um salário emocional para os seus colaboradores, maior tende a ser o seu desempenho de tarefa, adaptativo e contextual. Apesar dos poucos estudos sobre o papel do salário emocional, Peñafiel e Zambrano (2023) mostraram que este influenciava positivamente o desempenho de trabalhadores em instituições públicas. Assim, o salário emocional pode ser um antecedente do desempenho (de tarefa, adaptativo e contextual).

Segundo, a relação entre o salário emocional e o desempenho parece ser mediada pela motivação dos trabalhadores. Isto é, as práticas de salário emocional motivam os trabalhadores a fazer mais e melhor, tal como evidencia o maior nível de desempenho de tarefa, contextual e adaptativo. Tal como, a gestão do salário emocional contribui não só para a competitividade da organização, mas também para motivar os colaboradores e valorizar os mesmos procurando ao mesmo tempo uma atividade laboral humana e equilibrada. Assim, de um modo geral pode concluir-se que gerir o salário emocional envolve motivar os trabalhadores e, esta motivação, por sua vez, instrumentaliza-se em níveis mais elevados de desempenho.

Terceiro, a motivação medeia ainda a relação positiva entre o salário emocional e a satisfação com o trabalho. Isto significa que a gestão do salário emocional não apenas motiva os trabalhadores mas, por conseguinte, tende a deixá-los mais satisfeitos. O salário emocional é qualquer forma de compensação, remuneração ou contraprestação não monetária que um trabalhador recebe em troca do seu trabalho. Esta compensação não monetária envolve considerar fatores específicos do trabalhador, como a sua família, hobbies e o seu estado emocional e físico, e considerar que cada trabalhador é um indivíduo com necessidades diferentes (Vera et al., 2019). Similarmente, Carpio e colaboradores (2021) mostraram o impacto positivo do salário emocional na satisfação com o trabalho de trabalhadores de pequenas e médias empresas. Também, Solís Granda, e Burgos Villamar (2023), na sua análise bibliográfica mostraram existir uma correlação positiva significativa entre o salário emocional e a satisfação com o trabalho. Como tal, o salário emocional deverá contribuir positivamente para a motivação e para a satisfação do trabalhador.

Por fim, os resultados mostram que o salário emocional tem uma relação positiva com o desempenho (a) adaptativo, (b) de tarefa e (c) contextual através da mediação em série da motivação e, conseqüentemente, da satisfação com o trabalho. Pode-se então constatar que, de um modo geral, o salário emocional influencia a motivação que, por sua vez, deixa as pessoas mais satisfeitas com o seu trabalho e, por conseguinte melhora o seu desempenho. Em outras palavras, o salário emocional influencia o desempenho (de tarefa, contextual e adaptativo) através do aumento da motivação e da satisfação com o trabalho. Estes resultados reforçam a importância do salário emocional na ótica da valorização individual e competitividade organizacional, pois quando as organizações têm trabalhadores mais motivados e satisfeitos, que primam pela distitividade de desempenho, também conseguem elas mesmas ter maior rentabilidade e sucesso organizacional (Carpio & Urbano, 2021). O salário emocional é aquela retribuição não económica composta por fatores extrínsecos e intrínsecos que motivam e satisfazem as expectativas e necessidades dos trabalhadores provendo o seu bem-estar e vontade de dar mais pela organização (Valero & Jiménez, 2023). Em suma, o salário emocional, a motivação e a satisfação dos trabalhadores influenciam o desempenho dos mesmos, causando assim, uma maior produtividade e resultados positivos obtidos para a organização.

Implicações práticas

O salário emocional é uma variável que parece ser relevante no mundo do trabalho para manter os trabalhadores motivados, satisfeitos, e conseqüentemente, mais envolvidos com o trabalho e com os objetivos da empresa. Com base nos resultados, as organizações devem estar atentas aos benefícios salariais e à forma como estes podem motivar e satisfazer os trabalhadores, considerando as necessidades individuais de cada um.

Apesar do salário emocional apresentar resultados aparentemente positivos, as empresas nacionais e internacionais ainda relutam em implementá-lo por o considerarem uma despesa, já que é um investimento, por exemplo em oferecer planos de carreira, adaptar um espaço para descanso dos colaboradores, oferecer vales-presentes, entre outros, e, ainda não terem a certeza de que essas mudanças garantam a permanência, desempenho e motivação dos colaboradores (Espinoza Saldivar & Toscano Moctezuma, 2020).

É possível que, cada vez mais, seja necessário as empresas recorrerem a estes métodos de forma a ganharem vantagem competitiva e gerarem valor humano, tornando-se cada vez mais importante, num mundo competitivo, valorizar e compreender as necessidades dos trabalhadores para que assim a organização consiga receber os resultados pretendidos, através dos objetivos implementados. Há muitas empresas que consideram o salário emocional um fator imprescindível na organização, como por exemplo, o Millennium BCP que oferece vários benefícios aos seus colaboradores tais como tratamentos médicos na clínica de Navarra, viagens e estadia a 100% pagos pela empresa, tanto para o colaborador como o seu agregado familiar (Taborda, 2007). Já a Somague implementa benefícios que motivam os colaboradores como a disposição de um seguro de saúde e transporte privado. Também oferecem três dias extras de férias, pagamentos de Via Verde, subsídio de creche e ginásio (Camara, Guerra, & Rodrigues, 2007). Não obstante, antes de pensar implementar a gestão do salário emocional torna-se importante diagnosticar em primeiro lugar as necessidades dos trabalhadores da organização para que se possam oferecer benefícios ajustados ao que cada um necessita e valoriza. Quando isso não acontece, é possível que os benefícios conseguidos através do salário emocional sejam perdidos.

Há vários anos que algumas instituições estão a investigar este tema e só mais recentemente se concluiu a necessidade de conciliação e harmonização entre a vida pessoal com a profissional. É fundamental que as organizações valorizem esta medida e priorizem o bem-estar dos seus trabalhadores, para que assim, também consigam atrair, reter e rentabilizar talento na organização.

5.1 Limitações

Uma das limitações desta dissertação centra-se no uso de medidas de auto-reporte e na amostra limitada. O facto de ser uma amostra pequena, torna-se difícil a generalização dos resultados obtidos. Por outro lado, o uso de medidas de auto-reporte pode levar ao enviesamento do método comum. No entanto, tomaram-se algumas medidas para compreender o grau de enviesamento presente nos dados. De acordo com os indicadores das análises confirmatórias, o enviesamento do método comum não é um problema presente na amostra.

Para além disso, foram abrangidas diferentes ocupações profissionais; logo, será necessário conseguir testar o modelo em alguns setores e áreas profissionais, e se há alguns onde a influência é mais acentuada que noutros. Por exemplo, na área do retalho e da alimentação, um dos grandes problemas de motivação reside no facto de os trabalhadores receberem vencimentos muito baixos e as hipóteses de conseguirem promoções ou outros tipos de benefícios serem reduzidas. As abordagens mais convencionais que se tem visto nestes setores passa pela realização de horários flexíveis e vagas de trabalho para estudantes ou indivíduos com necessidades financeiras mais baixas.

Também será importante considerar um estudo da aplicação de vários benefícios salariais em diferentes áreas profissionais e intervalos de idades, para que se consiga perceber de que forma podem os mesmos influenciar, de forma igual ou não, a motivação dos trabalhadores, causando um maior, ou menor, desempenho dos mesmos.

Sendo assim, conhecendo-se a relação positiva do salário emocional com o desempenho e como o mesmo influencia, através da motivação e satisfação, será benéfico que estudos futuros consigam detetar de que maneira as organizações podem implementar este método, tendo em conta as necessidades de cada trabalhador, para que assim, os mesmos se sintam motivados e satisfeitos na sua vida profissional e pessoal.

Bibliografia

- Alarcon, H. R., & Cea, B. G. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 6.
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal- Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390-1395.
- Appel-Silva, M., Wendt, G. W., & Argimon, I. I. (2010). A teoria da autodeterminação e as influências socioculturais sobre a identidade. *Psicologia em Revista, Belo Horizonte*, v. 16, n. 2, 351-369.
- Aveira, J. J. (2013). *A Inteligência Emocional, o Desempenho e a Satisfação Laboral em Funções Comerciais*. Lisboa: ISPA - Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida.
- Bastidas Ruiz, N. T., & Bustamante Chalen, C. E. (2018). *Análises del salario emocional y su influencia en el nivel de satisfacción de la diversidad generacional de los colaboradores de la Agencia Matriz de la Corporación Nexum Nexumcorp S.A. Dissertação*. Guayaquil, Ecuador: Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de La Educación .
- Bilhim, P. D. (2000). Prefácio à 1ª edição. Em P. B. Camara, *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos* (pp. 69-70). Lisboa: Dom Quixote.
- Blanch, G. S. (s.d.). *El salario emocional para el equilibrio de la vida personal y profesional en los centro universitarios. Tese de Doutoramento*. Barcelona: Facultat de Psicologia, Ciències de L'Educació e de L'Esport Blanquerna, Universitat Ramon Llull.
- Buqueras, I. (2009). La conciliación como un factor de competitividad. *Aeca*, 87, 16-19.
- Buqueras, I., & Cagigas, J. (2017). Dejemos de perder el tiempo: Los beneficios de optimizar los horarios. *Lid Editorial*.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas, 3ª ed.* Lisboa: Editora RH, Lda.
- Camara, P., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator - recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

- Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manual de investigação em ciências sociais (6ª ed.)*. Lisboa: Gradiva.
- Carpio, D. A., & Urbano, B. (2021). How to foster employee satisfaction by means of coaching, motivation, emotional salary and social media skills in the agri-food value chain. . *New Medit: Mediterranean Journal of Economics, Agriculture and Environment= Revue Méditerranéenne d'Economie Agriculture et Environment*, 20(1).
- Cervantes, M. (2005). Las ventajas de la empresa flexible. *UCJC Business and Society Review*, 5.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Silva, R. (2007). Metodologia científica. São Paulo: Pearson Prentice Hall, ed. 6, 53.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier Editora, Lda.
- Chunga, K. V. (2021). *Salario emocional y motivación laboral en trabajadores de una empresa logística de Lima metropolitana*. Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Peru: Conclusão de licenciatura em Psicologia.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). Métodos de pesquisa em administração. *Porto Alegre: Bookman, ed. 10*.
- Cordero-Guzmán, D. B.-T.-P. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 132-149.
- Cota, J. A. (2017). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados de una cadena de zapaterías de ciudad Obregón, Sonora. *Técnica Administrativa*, 16(2).
- Couto, A. (29 de maio de 2011). *Safari*. Obtido de Comportese.com: <https://comportese.com/2011/05/29/metodo-experimental-e-metodo-nao-experimental/>
- Cró, F. L. (2021). *A Relação da Autoeficácia e da Autonomia com o Desempenho Adaptativo: O Papel Mediador da Satisfação no Trabalho*. Lisboa: ISPA - Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão, 6ª edição*. Lisboa: Editora RH.

- Damásio, B. F. (31 de março de 2023). *Safari*. Obtido de Psicométrica.online: <https://psicometriaonline.com.br/metodo-de-pesquisa-correlacional-e-experimental/>
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Basic Psychological Need Satisfaction at Work Scale (BPNS-W). *APA PsycTests*.
- Della Porta, D. &. (2008). *Approaches and methodologies in the social sciences: A pluralist perspective*. Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.
- Espinoza Saldivar, A. K., & Toscano Moctezuma, J. A. (2020). Salario Emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua*, 72-89.
- Espinoza, A. K., & Moctezuma, J. A. (2020). Salario Emocional: Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *Nova Rua*, 72-89.
- Fagnani, J. &. (2004). Work and family life balance: The impact of the 35-hour laws in France. *Work, Employment and Society* (2^o ed.).
- Fisch, C., & Block, J. (2018). Six tips for your (systematic) literature review in business and management research. *Manag Rev Q*, 68, 103-106.
- Fleetwood, S. (2007). Why work-life balance now? *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 387-400.
- Fogaça, N., Coelho, F. A., Junior Paschoal, T., Ferreira, M. C., & Torres, C. C. (2021). Relações entre desempenho, bem-estar no trabalho, justiça e suporte organizacional: Uma perspectiva multinível. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(4), 1-27.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Fortin, M.-F. (2009). *O processo de investigação: Da concepção à realização* (5^a ed.). Loures: Lusociência.
- García, S. M. (2017). *La Satisfacción Laboral en relación con el Salario Emocional*. *Dissertação*. La Laguna: Faculdade de Direito, Universidade de La Laguna.
- González, F. y. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional. *Revista de negocios del IEEM*, 80.

- Grant, M. J. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 reviews types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26, 91-108.
- Greenhalgh, T. R. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. *Milbank Quarterly*, 82, 581-629.
- Guerra, P., & Sosa, M. (2015). *Impacto del salario emocional en la calidad de vida de los colaboradores y su influencia en el servicio hacia el cliente externo*. Universidad Católica Del Ecuador, Quito, Ecuador: Mestrado em Direção Estratégica de Recursos Humanos .
- Guimarães, S. E., & Bzuneck, J. A. (2008). Propriedades psicométricas de um instrumento para avaliação da motivação de universitários. *Ciências & Cognição, Ilha do Fundão*, 13 (1), 101-113.
- Gómez, C. (2011). El salario emocional. *Borrador de administración*, nº 47.
- Hair Jr, J. F., Gabriel, M. L., & Patel, V. K. (2014). Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 44-55.
- Haro, F. A., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M. I., Ramos, M., . . . Costa, R. (2016). *Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Factor.
- Hernandez, J. &. (2003). O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 3(1), 11-26.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Huete, L. M. (2003). *Servicios y beneficios*. Barcelona: Deusto.
- Jewell, L. B. (2001). Relationships between levels of job satisfaction expressed by North Carolina vocational agriculture teachers and their perceptions toward the agricultural education teaching profession. *Journal of Agricultural Education*. 31(1), 56.
- Junior, E. B., Oliveira, G. S., Santos, A. C., & Schnekenberg, G. F. (2021). Análise Documental como percurso metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da Fucamp*, v.20, n.44, 36-51.

- Junior, E. B., Oliveira, G. S., Santos, A. C., & Schnekenberg, G. F. (2021). Análise Documental como percursos metodológico na pesquisa qualitativa. *Cadernos da Fucamp*, v.20, n.44, 36-51.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Buuren, S. V., Beek, A. J., & Vet, H. C. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62, 6-28.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Van Buuren, S., Van der Beek, A. J., & De Vet, H. C. (2014). Improving the individual work performance questionnaire using rasch analysis. *Journal of applied measurement*, 15(2), 160-175.
- Kuster, I., & Canales, P. (2008). Some determinants of salesforce effectiveness. *Team Performance Management*, 296-326.
- Leal, E. A., Miranda, G. J., & Carmo, C. R. (2013). Self-Determination Theory: An Analysis of Student Motivation in an Accounting Degree Program. *R. Cont. Fin. – USP, São Paulo*, v. 24, n. 62, 162-173.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Em M. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology Vol. 1* (pp. 1297-1343). Chicago: M.D. Dunnette .
- Lópera, I. C., López, C. Q., & Santacruz, J. S. (2019). Development of an emotional salary model: a case of application. *Indian Journal of Science and Technology* 12 (42), 10-17485.
- Marshall, A. (2016). La relación salarios-productividad: incentivos salariales en los convenios colectivos industriales. *Trabajo y sociedad*, 26, 5-22.
- Martínez, C. M., Cagua, N. Y., & Gómez, Y. C. (2015). *Cornisa: Modelo de salario emocional para Cardiacolombia S.A.S*. Bogotá: Universidade de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Medeiros, D. M. (2014). *Motivação e Satisfação na Função Pública: “Caso dos Açores”*. Ponta Delgada, Açores: Universidade dos Açores - Departamento de Economia e Gestão.

- Meil, G. G. (2008). Las grandes empresas y la conciliación de la vida laboral y personal en España. *Revista Del Ministerio de Trabajo Y Asuntos Sociales*, (71), 15-33.
- Moher, D. L. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151, 264-269.
- Morillo, S. (2006). Satisfacción laboral, descripción teórica de sus determinantes, dando punto de vista de la satisfacción laboral. *Psicologiacientífica*, 3(1), 143-185.
- Nakano, D. &. (2018). Writing the literature review for an empirical paper. *Production*, 28, e20170086.
- Olmedo, P. (2018). El empleo en el Ecuador-Una mirada a la situación y perspectivas para el mercado laboral actual. *Friedrich Ebert Stiftung*, 1-48.
- Pandal, C. P., & Medina, C. C. (2018). *Diferencias en la percepción de salario emocional en colaboradores de una empresa privada de lima metropolitana. Tese de Mestrado*. Lima, Perú: Facultad de Humanidades, Universidad San Ignacio de Loyola.
- Pang, D., & Ruch, W. (2019). Fusing character strengths and mindfulness interventions: Benefits for job satisfaction and performance. *Journal of occupational health psychology*, 24 (1), 150.
- Penafiel, J. V., & Zambrano, M. I. (2023). Análisis del salario emocional y su impacto en el rendimiento del talento humano de las instituciones públicas de Portoviejo, Ecuador: Analysis of the emotional salary and its impact on the performance of human talent in the public institutions of Portovi. *Revista Espacios*, 44(03), 59-75.
- Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L.-H., Laperrière, A., Mayer, R., & Pires, Á. P. (2008). *A Pesquisa Qualitativa - enfoques epistemológicos e metodológicos*. Pretrópolis: Vozes.
- Pulakos, E. D. (2011). Why is performance management broken? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4, 146–164.
- Puyal, F. G. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión práctica de riesgos laborales: integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 33; 44-47.
- Quispe, E. L. (2014). La Motivación laboral en la productividad empresarial. *Voz Zootenista*, 4, 28-30.
-

- Ramírez, C. G. (2011). El salario emocional. *Borrador de Administración*, 47, 1-31.
- Reblin, I. A. (2017). *Orientações para Elaboração de ficha de leitura*. Faculdades EST, NEAD-EST.
- Restrepo, P. L. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34-68.
- Roazzi, A., Dias, M. d., Silva, J. O., Santos, L. B., & Roazzi, M. M. (2011). O que é Emoção? Em Busca da Organização Estrutural do Conceito de Emoção em Crianças. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 24(1), 51-61.
- Roazzi, A., Federicci, F. C., & Wilson, M. (2001). A estrutura primitiva da representação social do medo. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 14(1), 57-72.
- Robbins, S. P. (2008). *O segredo na gestão de pessoas*. Vila Nova de Famalicão: Centro Atlântico.
- Rocco, M. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica. Tese de graduação*. Chile, Santiago: Universidade de Chile, Santiago.
- Rodríguez Quispe, B. L., & Roque Barrios, D. N. (2022). El salario emocional y la satisfacción laboral. *Impulso, Revista De Administración*, 2 (3), 23-35.
- Rosa, A. P. (2022). *Análise da Mediação do Desempenho Contextual na Relação entre a Prestação de Contas e o Bem-Estar Afetivo no Trabalho e do Papel Moderador da Cultura de Gestão do Erro*. Lisboa: ISPA – Instituto Universitário.
- Rowley, J., & Slack, F. (2004). Conducting a Literature Review. *Management Research News*, v27 (6), 1-9.
- Sánchez, L. (2014). *El salario emocional y su importancia. Dissertação de mestrado*. Bogotá, Colombia: Universidade Católica de Colombia.
- Saane, N. S.-D. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction - a systematic review. *Occupational Medicine*, 53, 191-200.
- Sabino, L. A., & Cunha, N. C. (2016). Remuneração e salário numa abordagem administrativa. *Getec*, v.5, 1-11.
- Saifuddin Khan Saif, D. A. (2012). Synthesizing the theories of Job-Satisfaction across the Cultural/Attitudinal Dementions. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business Volume 3, No.9*, 1382 - 1396.
- Salvador-Moreno, J. E., Torrens-Perez, M. E., Vega-Falcon, V., & Norona-Salcedo, D. R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario

- emocional ante la COVID-19. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11 (21), 41-52.
- Santana, P. S., & Maria, C. A. (2020). *O salário emocional e a sua importância para a retenção de talentos nas organizações*. Universidade de Santo Amaro, Santo Amaro: Monografia (Pós- graduação em Psicologia Organizacional).
- Santhapparaj, A. S. (2005). Job satisfaction among academic staff in private universities in Malaysia. *Journal of Social Sciences*, 72-76.
- Sharma, G. G., & Stol, K.-J. (2020). Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. *Journal of Systems and Software*, 159, 110-442.
- Shukla, S. A. (2015). Employee engagement- role of demographic variables and personality factors. *Amity global HRM review*, 5, 66-73.
- Silva, A. S. (2022). *Salário Emocional: A Percepção dos estudantes de administração da UNISC e a compreensão dos comportamento relacionados à satisfação no ambiente de trabalho*. Santa Cruz do Sul.
- Simão, M. d. (2017). Salário emocional. *Teresina: Edição do autor*, 28.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research* (104), 333-339.
- Solís Granda, L. E., & Burgos Villamar, I. S. (2023). Emotional salary in the job satisfaction of SME employees, Bibliographical review. *Podium*, (43), 163-176.
- Sonnentag, S. &. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 3-25.
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spsychala, A. (2008). Job performance. *The Sage Handbook of Organizational Behavior*, 1, 427-447.
- Sutton, R. I. (1995). The relationship between integrating sphere and diffusion theory calculations of fluence rate at the wall of a spherical cavity. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 1-12.
- Taborda, A. (2007). A minicidade BCP. *Exame*, nº 277, 58.
- Taylor, A. B., MacKinnon, D. P., & Teins, J.-Y. (2008). Tests of the three-path mediated effect. *Organizational Research Methods*, 11, 241-269.
- Terán, J. (2017). *Salario Emocional y su relación con el desempeño laboral*. Mestrado. Arequipa, Peru: Universidade Católica San Pablo.
-

- Terán, J. (2017). *Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral. Tese de Mestrado*. Arequipa, Perú: Universidade Católica San Pablo.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature review: guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367.
- Valero, E. R., & Jiménez, M. B. (2023). El salario emocional. Una revisión sistemática a la literatura: The Emotional salary. A systematic review of the literature. *InnOvaciOnes de NefOciOs*, 20(39), 102-121.
- Villafañe, J. (2013). Ética y conciliación: los retos del buen empleador. *McGraw-Hill Interamericana S.A.*
- Wright, D. B., & Herrington, J. A. (2011). Problematic standard errors and confidence intervals for skewness and kurtosis. *Behavior research methods*, 43, 8-17.
- Zubiri, F. (2013). Satisfacción y motivación profesional. *Anales del sistema sanitario de Navarra*, 36(2), 193-196.

Anexos

Questionário aplicado para a pesquisa

O presente questionário tem como objetivo contribuir para a dissertação do Mestrado em Gestão, que tem como intuito estudar o papel do salário emocional para o comportamento e bem-estar dos trabalhadores.

Este questionário é anónimo e confidencial, sendo que não há respostas corretas ou erradas, pelo que a resposta às questões deverá ser sincera. O tempo estimado deste questionário é de cerca de 10 minutos, sendo que os resultados obtidos serão usados única e exclusivamente para fins académicos.

Qualquer dúvida, questão ou sugestão não hesite em contactar-me através do email: aluno20286@ipt.pt

Muito obrigada pela colaboração!

Ana Rita Constantino.

Secção 1

Este conjunto de perguntas destina-se a recolher alguns dados que serão utilizados apenas para descrever a amostra de participantes neste estudo.

1. Nas últimas quatro semanas esteve em teletrabalho?

- Não
- Sim, total
- Sim, parcial

2. Idade (anos):

3. Sexo:

- Feminino
- Masculino
- Preferio não dizer

4. Qual o nível mais elevado de instrução que completou?

- 2º ciclo do ensino básico (6º ano)
- 3º ciclo do ensino básico (9º ano)
- Ensino Secundário (12º ano)
- Bacharelato/Licenciatura
- Mestrado ou Superior

5. Indique há quanto tempo trabalha:

6. Qual a sua situação contratual atual?

- Trabalhador independente (presta serviços a uma ou mais empresas)
- Tem vínculo contratual efetivo com uma organização
- Tem vínculo contratual a prazo com uma organização
- Outra situação

7. Desempenha funções de chefia?

- Sim
- Não

8. Cargo/função atual:

9. Em média, quantas horas trabalha por semana?

10. Qual o setor de atuação da sua empresa?

11. Tem animais de estimação?

- Sim

- Não

12. Se sim, por favor indique quantos?

13. Que animais de estimação tem?

- Cães
 Gatos
 Roedores (Hamster/ porquinhos da Índia/coelhos)
 Peixes
 Outros

Secção 2

Esta secção destina-se à recolha de dados sobre o salário emocional e de que forma o mesmo impacta no seu contexto laboral. Por favor, responda de forma honesta e espontânea.

14. Em que medida as afirmações se aplicam no seu contexto de trabalho?

	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
Os chefes ou gerentes geralmente cumprimentam a equipa.					
Eles fornecem formação que você aplica no seu trabalho ou na sua vida pessoal.					
As licenças podem ser solicitadas para procedimentos bancários, legais ou pessoais.					
A empresa oferece-lhe formação que depois aplica no seu trabalho ou na sua vida pessoal.					

Você desenvolveu amizades com os seus colegas de trabalho.					
Desenvolvem atividades desportivas ou recreativas com toda a equipa.					
Quando alguém tem um problema familiar (doença ou acidente), os seus superiores solidarizam-se e ajudam.					
Há oportunidades de promoção por mérito.					
Você tem a oportunidade de comer durante o dia de trabalho.					
As suas opiniões, relatórios ou sugestões são bem recebidos pelos seus superiores.					
Pode contar com as suas pausas (fins de semana, feriados ou folgas) sem ser interrompido ou chamado do trabalho.					
Você está feliz em fazer parte desta empresa.					
Eles reconhecem com gestos, frases ou felicitação quando cumpre integralmente uma tarefa especial.					
Você tem espaços para partilhar um café ou uma brincadeira com os seus colegas de trabalho.					
Eles oferecem alguma flexibilidade nos horários se você tiver uma emergência ou quiser estudar.					
Eles levam você em consideração para atividades, trabalhos ou comissões especiais que a empresa deve cumprir.					

Quando você acorda, gosta da ideia de ir trabalhar e encontrar os seus colegas de trabalho.					
Se você pedir a renúncia do contrato, pediriam para você ficar.					

Secção 3

Nesta seção, irá responder a algumas questões relacionadas com o desempenho, motivação e satisfação no trabalho.

15. Pedimos-lhe que assinale, na respetiva escala, o seu grau de concordância com cada uma das afirmações que seguidamente apresentam sobre a sua forma de estar perante o trabalho.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Tenho lidado bem com mudanças na forma como devo realizar as minhas tarefas principais.					
Sinto que estou a receber uma compensação justa pelo trabalho que estou a fazer.					
Tenho aprendido novas competências que me ajudam a adaptar a					

mudanças nas tarefas principais.					
Tenho desenvolvido novas maneiras de realizar as tarefas principais da minha função.					
Eu procuro manter os meus conhecimentos do trabalho em dia.					
Sinto que as tarefas que me pedem para desempenhar no meu trabalho são relevantes.					
Eu consigo planejar o meu trabalho de forma a estar feito a tempo.					
Eu sou capaz de desenvolver bem o meu trabalho com o mínimo de tempo e esforço.					

16. Continuando a usar a mesma escala, responda agora às seguintes questões.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Eu assumo tarefas					

desafiadoras quando estou disponível.					
Adapto-me bem a mudanças nas tarefas principais.					
Eu sou capaz de separar os problemas principais dos problemas secundários no trabalho.					
O meu desempenho e sucessos são reconhecidos pela minha chefia.					

