



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação

**SALÁRIO EMOCIONAL: FATORES QUE POTENCIALIZAM A
RETENÇÃO DE TALENTOS NAS EMPRESAS**

Ana Rita Figueiredo Vieira

Santarém

Ano 2024



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação

**SALÁRIO EMOCIONAL: FATORES QUE POTENCIALIZAM A
RETENÇÃO DE TALENTOS NAS EMPRESAS**

Ana Rita Figueiredo Vieira

Dissertação para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos sob a orientação da Professora Doutora Marta Sampaio.

Santarém

Ano 2024

Resumo

Apesar de ser uma temática que tem vindo a ser desenvolvida e implementada ao longo dos anos, a escolha dos benefícios sociais do salário emocional deve ser devidamente analisada. Assim, com esta dissertação pretende-se identificar quais as principais regalias e o que mais satisfaz os trabalhadores, para que as empresas possam atraí-los e retê-los.

Nos dias de hoje, é indispensável que as empresas se preocupem cada vez mais com o bem-estar dos seus trabalhadores. É na valorização, na motivação e no incentivo dos trabalhadores que a gestão de recursos humanos deve atuar, de forma a garantir a gestão e retenção de talentos.

O presente estudo foca-se no objetivo de identificar de que modo os fatores do salário emocional podem potencializar a retenção de talentos nas empresas tendo sido a recolha de dados realizada junto de elementos da população ativa

Foi aplicado um inquérito por questionário, para a recolha de dados, este foi realizado online, com uma amostra de 253 inquiridos pertencentes à população ativa.

Constatou-se que os inquiridos consideram mais relevantes a existência de um ambiente de trabalho saudável, bem-estar e saúde mental e a progressão na carreira enquanto praticas trabalhadas pelas empresas. Paralelamente identificou-se que o teletrabalho, um ambiente de trabalho saudável e a conciliação da vida profissional com a pessoal, são os benefícios sociais associados ao salário emocional que as organizações mais implementam em Portugal.

Com este trabalho, pode concluir-se que a valorização dos benefícios sociais não varia em género, mas sim, em gerações. A Geração Z, Geração Y e Geração X são os que identificam a Progressão na Carreira, a possibilidade de Conciliar a Vida Profissional e Pessoal e a Flexibilidade Horária como mais relevante, contrariamente aos *Baby Boomer* que não dão a mesma importância a estes fatores.

A importância deste trabalho pretende ajudar as empresas a identificar mais facilmente quais os fatores mais eficazes para a retenção de talentos, focadas não só em recompensas monetárias, mas também, em recompensas não monetárias, nomeadamente em aspetos emocionais e psicológicos. Contribuindo para o sucesso das empresas e o bem-estar dos trabalhadores.

Palavras-chave: *Sistemas de recompensas; Fatores do salário emocional; Retenção de talentos; Gestão de Recursos Humanos*

Abstract

Despite being a subject that has been developed and implemented over the years, the choice of social benefits for emotional pay must be properly analysed. The aim of this dissertation is to identify the main benefits and what satisfies workers the most, so that companies can attract and retain them.

Nowadays, it is essential for companies to be increasingly concerned about the well-being of their workers. It is in valuing, motivating and incentivising workers that human resources management must act to ensure the management and retention of talent.

The aim of this study is to identify how emotional salary factors can boost talent retention in companies, and the data was collected from members of the labour force.

A questionnaire survey was carried out online with a sample of 253 respondents from the labour force.

It was found that respondents consider the existence of a healthy working environment, well-being and mental health and career progression to be the most important practices worked on by companies. At the same time, it was identified that teleworking, a healthy working environment and reconciling professional and personal life are the social benefits associated with emotional pay that organisations implement the most in Portugal.

From this work, it can be concluded that the appreciation of social benefits does not vary according to gender, but rather according to generation. Generation Z, Generation Y and Generation X are the ones who identify Career Progression, the possibility of Reconciling Professional and Personal Life and Flexible Working Hours as most relevant, unlike *Baby Boomers* who do not attach the same importance to these factors.

The importance of this work is to help companies more easily identify the most effective factors for retaining talent, focusing not only on monetary rewards, but also on non-monetary rewards, namely emotional and psychological aspects. Contributing to the success of companies and the well-being of employees.

Keywords: *Reward systems; Emotional pay factors; Talent Retention; Human Resources Management*

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema e questões de investigação	2
1.2 Objetivos, geral e específicos	2
1.3 Estrutura do relatório	2
REVISÃO DA LITERATURA	3
Evolução histórica do sistema de recompensas	3
Gestão dos recursos humanos num mundo organizacional	4
Atração e retenção de talento	6
Sistemas de recompensas	9
a) Recompensas intrínsecas	10
Mais-valias das recompensas intrínsecas	10
b) Recompensas extrínsecas	11
Salário emocional	11
Salário Emocional: vantagens e desvantagens da sua aplicação	15
METODOLOGIA	16
Objetivos e Hipóteses	17
Procedimento de recolha de dados	17
Técnica de análise de dados	18
Amostra	19
RESULTADOS	19
Análise descritiva	19
Análise exploratória	28
DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	35
CONCLUSÕES	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
ANEXO A	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Inquérito às práticas de gestão	Erro! Marcador não definido.
Figura 2: Características do género da amostra total	20
Figura 3: Características da idade da amostra total.....	Erro! Marcador não definido.1
Figura 4: Características do grau de escolaridade	Erro! Marcador não definido.22
Figura 5: Características da situação familiar da amostra total.....	Erro! Marcador não definido.3
Figura 6: Caracterização das recompensas mais valorizadas para manter ou aumentar a satisfação dos trabalhadores nas empresas	Erro! Marcador não definido.4
Figura 7: Caracterização da importância das recompensas não monetárias na vida dos trabalhadores	Erro! Marcador não definido.5
Figura 8: Características das práticas mais relevantes numa organização	Erro! Marcador não definido.6
Figura 9: Características das práticas implementadas na organização dos inquiridos	Erro! Marcador não definido.7
Figura 10: Satisfação dos inquiridos dos benefícios sociais	Erro! Marcador não definido.8

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Frequência do género da amostra total.....	20
Tabela 2: Frequência do género da amostra total.....	Erro! Marcador não definido.1
Tabela 3: Frequência das habilitações literárias da amostra total	Erro! Marcador não definido.2
Tabela 4: Frequência da situação familiar da amostra total	Erro! Marcador não definido.3
Tabela 5: Frequência das recompensas mais eficazes da amostra total	Erro! Marcador não definido.4
Tabela 6 :Frequência das recompensas não monetárias da amostra total	Erro! Marcador não definido.5
Tabela 7: Frequência da satisfação dos benefícios fiscais	Erro! Marcador não definido.8
Tabela 8: Distribuição da valorização dos diferentes benefícios de salário emocional consoante o género.....	Erro! Marcador não definido.9
Tabela 9: Distribuição da valorização dos diferentes benefícios do salário emocional consoante as gerações.....	Erro! Marcador não definido.1
Tabela 10: Distribuição da implementação dos diferentes benefícios do salário emocional consoante a satisfação dos trabalhadores com as práticas existentes na sua organização.....	Erro! Marcador não definido.2
Tabela 11: Valorização dos benefícios do salário emocional com a implementação nas organizações.....	Erro! Marcador não definido.3

INTRODUÇÃO

Vive-se num mundo em constante mudança, os negócios são cada vez mais complexos e desafiantes. A inovação tecnológica trouxe uma maior complexidade do trabalho e veio exigir uma maior especialização da utilidade digital, representando um maior investimento nos diferentes setores de atividade (Tabrizi et al., 2019).

Um dos maiores desafios por parte de quem está a contratar, é fazer com que os trabalhadores reúnam comportamentos necessários para que os objetivos das organizações sejam cumpridos. Para isso é preciso atrair e reter os melhores (Sotomayor, 2021).

Uma das estratégias das organizações para reter e atrair os trabalhadores é a existência de um sistema de recompensas robusto tendo como função recompensar todos os trabalhadores, tendo por base as metas estabelecidas e os objetivos a atingir (Brutu, 2019).

A gestão de talento pode influenciar os resultados das organizações para alcançar as metas e os objetivos, para delinear uma boa estratégia de atuação, retenção e desenvolvimento do talento, com o intuito de obter uma vantagem competitiva no mercado. Para isso, um profissional com talento é aquele/a que está comprometido com a empresa em que trabalha, colocando as suas capacidades em prática para obter resultados diferenciado no meio em que se insere (Martins e Cruz, 2019).

Com isto, a temática da atração e retenção de talento tem uma grande relevância para as organizações, visto que o capital humano e o conhecimento representam uma mais-valia que pode gerar vantagem competitiva (Alvesson, 2000).

Para que haja atração, motivação e retenção dos trabalhadores, devem ser combinadas as recompensas intrínseca e extrínsecas do sistema de recompensas (Rego et al., 2015).

O salário emocional é um tópico presente num mundo empresarial, mas ainda é pouco explorado na literatura científica (Avila, Beltrán, Raquel & Sánchez, 2020).

O salário emocional ganhou maior relevância no pós-pandemia do COVID-19, quando muitas empresas tiveram de lutar constantemente para a sua sobrevivência (Neumeyer et al., 2020). As organizações começaram a valorizar mais os seus trabalhadores e começaram a perceber que estes não são apenas motores de concretização. No entanto, os trabalhadores começaram a dar mais valor ao seu equilíbrio emocional, mental e ao bem-estar. Havendo uma ajuda mútua entre todos (Carey, 2021).

1.1 Problema e questões de investigação

Esta investigação tem como principal objetivo identificar quais os fatores mais relevantes do salário emocional e quais os que mais se destacam na retenção de talentos nas empresas. Assim, pretende-se responder à pergunta: Quais os fatores do salário emocional que potencializam a retenção de talento nas empresas?

Desta pergunta surgiram várias questões de investigação (hipóteses), tais como:

- A valorização dos benefícios sociais do salário emocional varia consoante o género dos trabalhadores?
- A valorização dos benefícios sociais do salário emocional varia consoante as gerações dos trabalhadores?
- A existência de elementos de salário emocional nas organizações assegura uma maior retenção de talento dos trabalhadores?

1.2 Objetivos, geral e específicos

De forma a encontrar a resposta à pergunta de partida, foram criados vários objetivos: Avaliar se a valorização do salário emocional varia consoante a idade; avaliar se a valorização do salário emocional varia consoante o género; avaliar se a existência do salário emocional assegura maior retenção dos trabalhadores nas empresas e identificar se os benefícios sociais praticados pelas empresas são satisfatórios para os trabalhadores.

1.3 Estrutura do relatório

Este trabalho é composto por três capítulos: no Primeiro capítulo, consta a componente teórica; no Segundo capítulo, a componente prática; no Terceiro capítulo, a discussão de resultados e conclusões.

No primeiro capítulo, está patente a revisão de literatura efetuada, é abordada a evolução histórica do conceito de sistema de recompensas, a importância da gestão dos recursos humanos nas organizações, o conceito de atração e retenção de talento. São ainda abordados os conceitos de recompensas intrínsecas extrínsecas, e, posteriormente, explanado o conceito de salário emocional, as suas componentes, bem como, vantagens e desvantagens da sua aplicação para as organizações.

No capítulo, define-se a metodologia de investigação sendo mencionada a natureza da investigação e os seus objetivos. identificada a questão de partida, sendo formuladas as hipóteses, e os procedimentos de pesquisa escolhidos, é feito o enquadramento da amostra e são mencionadas as técnicas de recolha de dados utilizadas neste estudo.

No terceiro capítulo, desenvolve-se a discussão de resultados, sendo ainda identificadas as limitações do estudo. Por último, surgem as conclusões mais relevantes deste estudo e recomendações para trabalhos futuros.

REVISÃO DA LITERATURA

Evolução histórica do sistema de recompensas

No início do século XX, os trabalhadores eram vistos como um meio de produção, em que desempenhavam as suas funções de forma sistemática e estruturada com tempos pré-determinados. A regulamentação e a segurança social não existiam e os salários eram definidos pela produção. Os objetivos das empresas focavam-se na redução dos custos, no aumento da produtividade com recurso ao máximo de trabalho possível por parte do trabalhador (Belcher,1974).

A preocupação dos trabalhadores nesse tempo era o salário ao final do mês ou da semana. Só a partir dos anos sessenta, é que essa ideia perdeu importância, valorizando outras formas de reconhecimento e de pagamentos (Cunha et al., 2012).

A realidade em Portugal era bem diferente relativamente à Europa. O crescimento do produto era cada vez mais elevado, as taxas de desemprego e a inflação eram baixas, e não existia grandes perturbações a nível externo (Santos, 1979).

Levinson (1973), no início da década de 70, defendeu que a importância das abordagens psicológicas e comportamentais eram de dar ênfase. A subida dos preços do barril de petróleo, onde Portugal era dependente e a Revolução dos Cravos em 1974, contribuiu para o desequilíbrio do modelo de gestão, à qual surgiram uma maior influência de sindicatos (Camara 2000). Portugal ainda estava aquém da Europa. Só a partir do 25 de abril é que essa aproximação começou a existir (Freire,1993).

Houve a introdução de alguns novos complementos no salário base, mas foi só a partir dos anos oitenta que surgiram os subsídios com características nos trabalhos, os prémios de produtividade e as senhas de refeição (Fernandes, 2007).

A partir dos anos 60 foram adicionados alguns complementos ao salário, como por exemplo; senhas de refeição subsídios e prémios de produtividade (Fernandes,1999). Os trabalhadores que pertenciam a grandes empresas eram aqueles que mais participavam nos capitais das empresas e na proteção social. Era nas empresas públicas que existiam benefícios sociais porque estavam filiados sindicatos regulados por Acordos de Empresas. Estas mesmas organizações vieram auxiliar a possibilidade de negociar com a entidade patronal, tais como os Contratos Coletivos de Trabalho, o acordo Coletivo de trabalho e os Acordos das Empresas (Camara, 2021).

Os anos 90 foram caracterizados por grandes mudanças, nomeadamente as demográficas no trabalho, os avanços tecnológicos, novas oportunidades e a deslocação geográfica das empresas (WorldaWork, 2003).

Na atualidade do século XXI, o capital humano é uma mais-valia para as empresas porque tem o objetivo de utilizar de forma mais eficaz e eficiente o capital das organizações para ir ao encontro do sucesso com qualidade e inovação (Akdere,2009; Padial, 2005).

Em 2020, uma infeção respiratória, mais conhecida pelo Coronavírus da Síndrome Respiratória Aguda Grave, afetou o mundo (Pereira et al., 2020). Declarado, pela Organização Mundial de Saúde, como pandemia (Brito et al., 2020).

Após esta crise pandémica, que todos atravessamos, começou a surgir uma necessidade de estabelecer novas regras relativamente às relações laborais. Os trabalhadores que exerciam funções temporárias foram os mais afetados porque as suas funções não podiam ser exercidas remotamente (Fernandes, 2021).

Esta crise, veio permitir que se desenvolvessem competências para apoiar os trabalhadores, como a motivação, coaching, gestão de processos, mentoring e o controlo de horários (Prasad et al.,2020). Acelerou a implementação dos processos tecnológicos e muitas das pessoas tiveram de ajustar-se ao trabalho remoto para continuar nos seus empregos (Carnevale & Hatak, 2020).

O trabalho híbrido permite às pessoas trabalhar em locais de casa, ou outros locais compartilhados sem ser o escritório (Accenture, 2022).

Gestão dos recursos humanos num mundo organizacional

Para o sucesso de uma empresa é essencial que envolva pessoas. Mas, para a continuação dessa mesma essência, é fundamental que os gestores de recursos humanos saibam compreendam todas as necessidades dos seus envoltivos para poder geri-los, contribuindo para a sua produtividade e criatividade, mantendo os custos associados ao trabalho (Gomes et al., 2008).

O surgimento de uma nova realidade a nível global, faz com que as organizações se queiram diferenciar uma das outras, para terem uma vantagem competitiva (Reis et al., 2021).

O Gestor de Recursos Humanos não tem apenas de saber lidar com os diversos tipos de pessoas, este delega tarefas, aconselha, atrai, recruta, desenvolve, retém e gere para atingir os objetivos da empresa (Armstrong & Taylor, 2012).

Uma pessoa que não esteja satisfeita com o seu ambiente de trabalho vai ter tendência em procurar um novo emprego que o valorize e é aí que é essencial a atuação os recursos humanos.

Quando um trabalhador sai da empresa, os responsáveis de Recursos Humanos devem ter a preocupação de tentar saber quais as razões e os motivos que o levaram a fazê-lo. Para tal, pode ser realizada uma entrevista final (Holbeche, 2019). A fraca competitividade de salários e recompensas, ausência de apoios, baixa autonomia e o compromisso organizacional, são fatores que podem contribuir para a saída do trabalhador (Martins, 2020).

É na gestão de recursos humanos que está o objetivo de definir estratégias para atingir os melhores resultados. A maneira como se gere dita o sucesso ou o insucesso. Caso as práticas sejam geridas de forma adequada e corretamente podem aumentar o capital humano (Cunha et al., 2010).

Nos últimos anos, tem-se verificado diferenças entre gerações, mais concretamente na gestão de Recursos Humanos. Desafiando a gestão eficaz do trabalho, envolvendo toda a equipa (Benson & Brown, 2011).

Karl Mamheim, diz que as gerações são definidas pelas experiências e a educação entre infância e a juventude (Becker, 2008). As pessoas podem ter características iguais, mas podem variar com a história e a cultura, referem Edward Thompson e Jean Piaget (Thomson, 2000). É ainda considerado que cada geração tem valores e visões de vida diferentes e vão-se desenvolvendo ao longo dos tempos (Sousa Santos, 2019).

Com isto, a empresa precisa de criar um ambiente favorável para os jovens profissionais para receberem um feedback e saber a sua importância para a sociedade (Peterson,2023).

As pessoas que constituem uma empresa querem sentir-se úteis e que o seu percurso seja valorizado. Se isso acontecer, os trabalhadores não se limitam só a fazer o seu trabalho, mas sim mais do que lhes é pedido. Melhoram não só a nível profissional, mas também ao nível da empresa para a sua otimização.

A empresa tem de criar um ambiente favorável para os mais novos de modo que estes consigam conectar-se com os colegas e os líderes recebendo um feedback e que possam compreender a importância do seu esforço para a sociedade (Peterson,2023).

Os responsáveis das empresas estão à espera de que os gestores de Recursos Humanos adquiram um conjunto de competências tanto a nível de negócios, recursos humanos, mudanças e credibilidade pessoal (Bohlander, Snell e Sherman, 2021).

Para que haja resposta às necessidades do trabalho, é necessário que as organizações forneçam formações para o desenvolvimento das competências dos colaboradores (Robles, 2012).

Com o surgimento da economia global, as organizações têm de se ajustar e competir entre elas, contribuindo para um ambiente dinâmico, complexo e competitivo (Dris,2013).

Em 2017, Ricardo Costa, Ceo do grupo Bernardo da Costa, criou um departamento de felicidade, em Braga, com intuito de proporcionar uma maior qualidade de vida nos que lá trabalham e torná-los mais felizes. O conceito de Felicidade Interna Bruta, pode ser um bom indicador de cálculo para o bem-estar das pessoas.

Um trabalhador numa empresa tem um processo complexo, dinâmico e contínuo. Decorre num longo período de envolvimento porque engloba todos os processos de conhecimento e adaptação (Reis, 2021).

Atração e retenção de talento

A atração de talentos é vista como uma estratégia de análise aos concorrentes para que estes possam potencializar posições de destaque, mas, para isso, é preciso desenvolver ações com o intuito de atrair novos talentos (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007).

Existem vários tipos de atração: interna e externa. A atração interna está no processo de seleção de trabalhadores dentro da empresa aproveitando o conhecimento das características

dos já contratados. A atração externa foca-se na procura de novos profissionais que tenham o mesmo alinhamento da cultura da empresa (Câmara, Guerra e Rodrigues, 2007).

Este conceito da atração de talento pode definir-se na forma como as empresas procuram os profissionais no mercado, de forma a ser eficaz na gestão (Barbosa, 2020).

A retenção de talentos entende-se como um conjunto de meios ou medidas favoráveis que a empresa implementa para assegurar cada trabalhador, fazendo com que estes permaneçam com o desejo de contribuição e não apenas para a sua sobrevivência. (Armstrong & Taylor, 2014, Bersin, 2013). Significando que são” pessoas que desempenham papéis insubstituíveis na organização e que, como indivíduos, também são praticamente insubstituíveis” (Almeida, 2008).

Kwon e Jan (2021), expõem o talento como um conjunto de trabalhadores de alto potencial e performance numa organização com a finalidade de resolver rapidamente os problemas de negócio.

Na atualidade, as organizações enfrentam um problema no que toca à retenção de talentos porque cada vez mais os trabalhadores mudam de emprego. A gestão de talento tornou-se um elemento fundamental nos modelos empresariais investindo em jovens talentos (Mihalcea, 2017).

A globalização veio para aumentar a competitividade no mundo do trabalho contribuindo para uma maior dificuldade nas empresas para atrair e reter os recursos humanos mais qualificados, de acordo com Jain e Bhatt (2015).

A atração e a retenção têm assim como objetivo atingir os resultados esperados da organização (Rosa, 2012).

A atração e a retenção de talento são consideradas estratégias para o sucesso de sustentabilidade das organizações (Reis et al., 2021).

O facto de o trabalhador ser ouvido é um dos fatores incluídos na melhoria e no reforço de políticas centralizadas no emprego (Chunga, 2021).

A atração não é só fundamental, a retenção contribui para uma vantagem competitiva. A imagem que a empresa transmite, o recrutamento, a liderança, as recompensas e o reconhecimento são alguns dos fatores para manter trabalhadores nas empresas, de acordo com Armstrong (2006).

As empresas, para atrair e captar os melhores talentos, têm de estar abertas para o mundo, desde a mudança, a inovação e a capacidade de se adaptar a novas realidades (Marques, 2012).

Na linha de pensamento de Rodríguez-Sánchez et al., (2020), os trabalhadores procuram incentivos e benefícios que lhes permita serem mais felizes, sendo que o salário não é o fator de maior interesse. O equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho e a satisfação profissional são uma das ideias mais preocupadas pela sociedade.

Na linha de pensamento de Câmara et al., (2013, página 444) o que favorece mais os melhores profissionais é ter um emprego que tenha em troca uma remuneração que lhes proporcione uma realização profissional e pessoal.

O investimento no capital humano é um dos maiores desafios das empresas com o propósito de atrair e reter a confiança e potencializar crescimentos na carreira (Comissão Europeia. 2011).

Como menciona Chiavenato (2009), para que exista uma retenção por parte dos trabalhadores, a empresa deve de compor um ambiente saudável, estável e seguro, com boa remuneração, bem-estar entre todos e benefícios ajustados às necessidades de cada um.

A gestão de recursos humanos centra-se em todos os trabalhadores da organização e a gestão de estratégia de talentos é focada nos trabalhadores de alto potencial, mais propriamente, destinado aos que estão propícios a ocupar altas posições nas organizações. No qual, devem ser identificadas todos os trabalhadores-alvo e identificar as necessidades futuras de talento (Armstrong & Taylor, 2014).

Recentemente as organizações dispõe de uma variedade de recompensas, com diferentes combinações em que podem ser prejudiciais para o comportamento do trabalhador (Lawler, 2011).

A gestão de talentos propicia o fluxo de talentos, a mobilidade e o desenvolvimento de políticas que originam a atração, o crescimento, o desenvolvimento, a retenção de talento. Dando origem à inovação, produtividade e a competitividade (Latukha et al., 2022).

Segundo Armstrong e Taylor (2020), a gestão de talentos é uma estratégia de recursos humanos, afirmando-se numa nova visão e desenvolvimento.

O valor que é atribuído ao trabalhador evidencia uma maior capacidade coletiva e individual para a diferenciação e vantagem num mercado de trabalho competitivo e global (Elsharnouby & Elbanna, 2021).

Quando o individuo decide abandonar a empresa, está a perder no que investiu tempo e recursos (Nunes et al., 2021).

Assim, o capital humano é considerado um bem valioso, passando a ser o alvo da gestão de recursos humanos como talento (Hamadamin & Atan, 2019; Reis et al., 2021).

Sistemas de recompensas

Serras (2014), define um sistema de recompensas como um conjunto de instrumentos, de natureza material ou imaterial, resultante da avaliação de qualidade do desempenho, das funções dos colaboradores e com o alinhamento da estratégia e cultura da organização.

As empresas pagavam o salário mínimo estipulado e limitavam-se a cumprir os requisitos mínimos de higiene e segurança no trabalho, fazendo com que os níveis de motivação, motivação e de compromisso baixassem e para isso, foi necessário repensar nos sistemas de recompensas utilizados dentro das empresas (Serras, 2014).

Os sistemas de recompensas podem ser traduzidos em pagamento monetário e em benefícios. Mas para além disso existem outras formas de recompensas, as não monetárias que as empresas oferecem (Bratton & Gold, 2012).

Camara (2021), afirma que um bom sistema remuneratório é aquele que consegue maximizar o valor, em função do esforço mental e físico que o seu trabalhador coloca no trabalho.

Ao longo dos anos, foram-se desenvolvendo vários sistemas para se adaptarem a todo o tipo de conflitos que foram surgindo, de maneira que as organizações pudessem adaptar os sistemas de recompensa (Cunha et al., 2014).

Camara, Guerra e Rodrigues (1998) dizem que as recompensas são uma ferramenta na estratégia da empresa com alinhamento e reforço.

Pode-se assim considerar que as recompensas podem ser dois tipos: monetários (extrínsecas) e não monetárias (intrínsecas) (Gomes et al., 2008).

a) Recompensas intrínsecas

Segundo Chiang & Birtch, (2006), as recompensas intrínsecas estão relacionadas com as competências de cada trabalhador após a elaboração de um bom trabalho. É um fator adjacente ao trabalho e provem da sua iniciativa própria. (DeCenzo e Robbins, 2007). Isto é, estão indiretamente ligadas ao trabalho em si (Camara, 2021).

As recompensas intrínsecas são consideradas imateriais. O reconhecimento social, a autonomia, a progressão da carreira e o crescimento a nível pessoal, são um desses exemplos. Estas devem “... funcionar como um quadro de referência, com estratégia clara e objetiva em que as pessoas surgem encarregadas a desenvolver iniciativas próprias e a correr riscos” (Camara, 2000).

Segundo Chiang & Birtch (2006), referem que as recompensas intrínsecas envolvem o sentido de realização, traduzindo a responsabilidade, a satisfação profissional, autonomia, realização e execução de competências.

Mais-valias das recompensas intrínsecas

Como destaca Jessen (2010), o facto de existir recompensas intrínsecas nas empresas, conseguem contribuir um sentimento de conquista, realização, responsabilidade e interesse.

Geram motivação e contribuem para o apoio entre o trabalhador e a empresa, dando a importância e sentido ao trabalho. Dando um forte sentido e importância do trabalho com o objetivo de instituir uma relação proveitosa (Amorim et al., 2001).

São causadoras da motivação e satisfação dos colaboradores porque recebem elevados níveis de satisfação, baixo nível de stress e de bem-estar (Ryan & Deci, 2000).

Trabalhadores com maiores níveis de inteligência ficam mais satisfeitos com as recompensas intrínsecas do que os menos inteligentes que ficam mais satisfeitos e com as recompensas extrínsecas (Ganzach e Fried, 2012).

Os fatores internos estão identificados como relações entre trabalhadores e gestores de forma conflituosa, problemas na família, falta de concordância, idade, e o desequilíbrio da vida pessoal e profissional (Larasati & Aryanto, 2020).

b) Recompensas extrínsecas

O salário é a primeira recompensa extrínseca sobre a qual, Camara (2021), define como sendo “o montante em dinheiro ou em espécie, que o trabalhador recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho”.

Segundo Chiag & Birtch (2006), estas recompensas podem ser oportunidades de promoção e desenvolvimento na tomada das decisões, status, formação profissional ou o seu desenvolvimento.

As recompensas extrínsecas são os fatores externos em que as tarefas são realizadas com o intuito de recompensa. Estas não estão ligadas diretamente ao trabalho, mas com as condições de trabalho e as políticas da empresa, nomeadamente o salário, os incentivos, os benefícios sociais e a segurança.

Assim, são as recompensas extrínsecas são como “as que não têm conexão diretamente com a natureza do trabalho e com o grau de satisfação que daí pode resultar” (Neves e Costa, 2012).

Salário emocional

No ano de 1990, a expressão “salário emocional” começou a ser mais utilizada para marcar uma mudança na gestão de recursos humanos, que anteriormente só se centralizava na compensação monetária.

Este tipo de remuneração é visto como um conjunto de ações emocionais gerenciadas pelos líderes e fornecidas pelas organizações, de forma a proporcionar o bem-estar dos trabalhadores com o objetivo de estes serem mais produtivos, motivados e terem compromissos com o trabalho (Simão, 2017, página 113).

Segundo Santana e Capitano (2020), consideram que o salário emocional não é quantificável, mas apenas qualitativo. Afirmando que é uma ferramenta de gestão.

o salário emocional é uma nova ferramenta de gestão. Constando que esta é qualitativa e aceite por todos (Santana e Capitano ,2020).

Na linha de pensamento de Colella et al., (2007) destacam que o sigilo sobre os salários e os benefícios é uma mais-valia para todos, porque o que esteja contrário a esta ideia, terá consequências a nível da performance e pode contribuir para o baixo lucro da empresa. Considera ainda que deve ser negociado ou pouco discutido entre colegas.

Uma das recompensas, nomeadamente, a dos incentivos, foram inventadas por MacDonald, em 1929, atribuindo prémios aos trabalhadores mais produtivos.

Fornecer benefícios sociais extra atendendo a cada necessidade e ao desenvolvimento permite ter um ótimo investimento, com o intuito de obter o retorno. Estes foram criados para auxiliar as funções dos colaboradores, dentro e fora das empresas (Sousa et al., 2006).

O enriquecimento e o apoio do trabalho, placas de reconhecimento, trofeus, certificados, promoção e apoio de cultura corporativa, são exemplos de recompensas não monetárias (Spiro et al., 2009).

Como afirma Câmara (2021), os incentivos a curto prazo, são o bônus e as comissões, e a longo prazo, o plano de ação, as unidades de participação e a venda de ações. Nos incentivos não monetários e a curto prazo, encontram-se as viagens pagas ao trabalhador por parte da empresa. Os benefícios, são como bens e serviços para “dar resposta a necessidades de carácter social dos empregados”. Como o exemplo o subsídio de doença e o plano de pensões. Em Portugal, os órgãos sociais, são assegurados por órgãos de âmbito nacional, como o seguro da doença, o subsídio de desemprego, a reforma e os seguros de acidentes de trabalho nas empresas.

Os incentivos até um ano mais frequentes no mercado são as comissões, que são ajustadas à necessidade de fortalecer as forças de vendas; o bônus, que serve para recompensar e dar mais valor aos objetivos da equipa; e as viagens. Os sinais de estatuto mais comuns nas empresas são: gabinete individual, cartão de crédito, carro de serviço topo de gama, estacionamento reservado, secretária individual, motorista e o pagamento de cotas em associações, clubes, entre outros, podendo contribuir para uma desigualdade entre todos (Camara, 2021).

Por outro lado, comissões, bônus, prémios de final de ano ou de produtividade são considerados componentes do salário (Cunha et al., 2021; Sotomayor et al., 2012).

Segundo Neves & Costa (2012), diz que os incentivos mais conhecidos são as comissões, sistema de partilha de sucesso e o bônus.

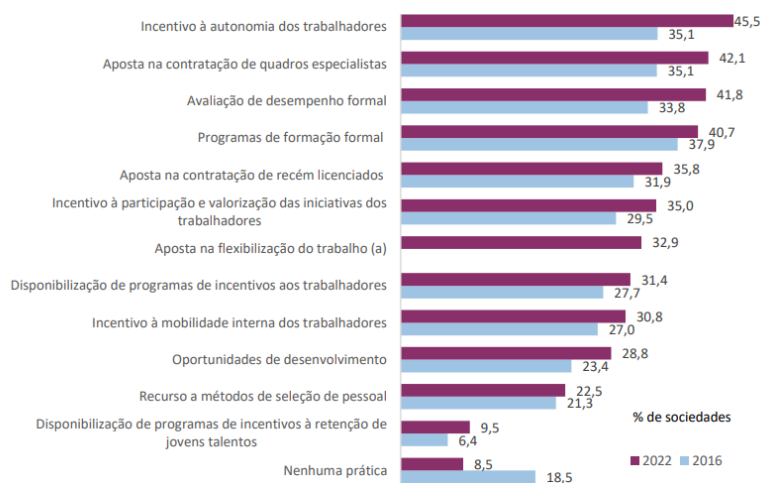
Simão (2017), afirmou que os horários flexíveis, a conciliação dos estudos e da vida pessoal, o desenvolvimento profissional, os cursos de qualificação, workshop, eventos de mérito e produtividade, os espaços de lazer depois do trabalho devem ser implementados e estar em concordância com os trabalhadores.

As empresas podem envolver os seus trabalhadores em projetos e iniciativas alinhadas com os seus valores pessoais. Como o exemplo do voluntariado ou a responsabilidade social para marcarem a diferença (Goel, 2022).

Em algumas organizações, a criação do plano de carreiras de maiores dimensões são atribuídas consoante o seu estatuto interno, ou seja, consoante as funções ou pelo cargo que ocupa. (Robbins, 2009). Esquecendo-se de que a motivação deve ter um processo contínuo e não em determinado momento (Chiavenato, 2014).

Figura 1

Inquérito às práticas de gestão



Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2023)

Num dos estudos elaborados pelo Instituto Nacional de Estatística, em 2022, é questionado, pela primeira vez, às empresas sobre as práticas de gestão de recursos humanos, sendo possível verificar que todas as práticas implementadas pelas empresas têm vindo a aumentar de 2016 a 2022.

Como este inquérito, as recompensas com mais de 61% são a aposta em quadros de especialização, avaliação de desempenho e os programas de formação.

Verificamos ainda uma diminuição da percentagem a nenhuma prática de gestão, traduzindo 8.5% da sociedade que só recebe monetariamente.

Como uma das conclusões do “*Shall we talk about*”, artigo desenvolvido pela Adecco Training (2022), o salário emocional surge como um benefício extra, podendo funcionar como forma de retenção de talentos. Neste contexto a Adecco Training, expôs alguns exemplos do salário emocional. Tais como:

- Flexibilidade horária: a hora de chegada e de saída dos trabalhadores podem ser ajustadas, tanto no escritório como noutra local, no entanto as oito horas de trabalho diário devem ser respeitadas. Considerando-se que um calendário rígido não é sinónimo de produtividade.

- Teletrabalho: o surgimento de novas tecnologias no mercado e a especialização das pessoas permite que o trabalho à distância seja uma realidade, potenciando a produtividade e uma forma de equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Atualmente, as novas gerações, optam por trabalhos que incentivem a este método.

- Ambiente de trabalho saudável: qualquer trabalhador que possa partilhar, sem conflito, o seu feedback, opiniões e sugestões na empresa potencializa a sua lealdade. O trabalho em equipa deve ser incentivado.

- Desenvolvimento profissional e pessoal: incentivar o desenvolvimento profissional e pessoal irá contribuir para a retenção das pessoas nas empresas. Se a empresa atrair o talento, vai desejar que estas desenvolvam o seu trabalho como contributo para um melhor desempenho e obtenção de resultados da organização, enquanto adquirem competências para serem mais produtivos.

- Progressão na carreira: a perceção do trabalhador, juntamente com o da equipa, conhece que com o tempo e a aquisição de competências terá um maior desempenho, o que fará com que se sinta mais motivado e envolvido. O seu esforço será compensado, o que permite que se sinta mais estável e tenha vontade de evoluir.

- Conciliar a vida profissional e familiar: para um bom equilíbrio entre a vida profissional e familiar, as empresas devem facultar um horário flexível e dias de folga para que os trabalhadores possam resolver os seus problemas pessoais, assim como o acompanhamento de familiares. Esta qualidade de vida pode anteceder uma oferta de emprego depois da atração do salário financeiro.

- Bem-estar e saúde mental: a carga de trabalho exigida deve ser favorável para a sua execução. As empresas devem identificar se a segurança psicológica e os líderes promovem

um ambiente saudável. A comunicação deve ser perceptível entre todos. Tem de existir um alinhamento entre a prática e a teoria dos valores das empresas.

- Ofertas de descanso no horário laboral: a disponibilidade de lounges, salas de jogos, ginásios, por parte das empresas aos trabalhadores é mais atrativa. O facto de se sentir mais relaxado durante o horário de trabalho pode beneficiar o seu desempenho.

- Pertença nas decisões empresariais: qualquer trabalhador que faça parte da empresa quer se sentir incluído nas suas decisões, o que pode levar a que se sinta mais valorizado. Caso contrário, pode ter a tendência a procurar um novo trabalho no qual se sinta mais reconhecido (Human Resources, 2022).

Salário Emocional: vantagens e desvantagens da sua aplicação

Depois de várias pesquisas, de vários autores, conclui-se que no caso de trabalhadores por conta de outrem, a contribuição para a satisfação individual de cada trabalhador é a junção das duas tipologias dos sistemas de recompensa (intrínseca e extrínseca). Compreendendo-se que o sistema monetário não é apenas o que motiva, mas o que põe em prática novas maneiras de motivar e de encorajar (Armstrong & Murlis, 2014; Vartiainen & Antoni, 2008).

Os colaboradores só estão satisfeitos se as recompensas forem distribuídas de igual forma, de acordo com as competências e o esforço, a maneira como são tratados de uma forma justa e se forem recompensados como os colegas que estão no mesmo patamar. Este método de recompensas pode contribuir para: elevar a moral do trabalhador, aumentar o nível de produtividade, motivação e satisfação (Zabouj & Antoniades, 2015).

Simão (2017) afirmou que o bem-estar dos trabalhadores a nível profissional e pessoal; a flexibilidade horária; a autoestima; a liberdade de expressão e a sua comunicação; a satisfação; um bom ambiente; o reconhecimento e valorização, são uma das vantagens do sistema emocional.

Para o sucesso das empresas é fundamental a sua produtividade. Este aumento de produtividade pode originar pressão para quem contribui para este efeito, atingindo objetivos, aumentando riscos, erros e acidentes de trabalho, mas em particularmente em problemas de saúde, físicas e mental (Patacas, 2015).

Diana (2015), realizou um estudo sobre o impacto das condições de trabalho na saúde e consta com uma amostra de 26571 elementos dos 28 estados-membros da União Europeia,

incluindo 1001 portugueses. Concluindo que: a fadiga, os movimentos repetitivos, a postura incorreta, a falta de pausa ao longo do trabalho e o ritmo intensivo são os fatores que mais se destacam na saúde dos trabalhadores.

São emoções negativas com falta de motivação, vazio e exaustão física, psicológica e emocional, causado pelo stress. Em que Areosa e Queirós (2020) designa por burnout.

Uma das doenças mais comuns, Como Belkic & Sai (2013), é o transtorno depressivo, denominado como depressão. Sendo uma das causas principais para afetar a atividade produtiva. (DGS, 2017). Afetando todos e podendo causar morte prematura e incapacidade nas faixas dos 18 aos 44 anos.

Vários estudos efetuados demonstram que há mais problemas de saúde mental, em termos laboral, nas mulheres do que nos homens, obtendo uma taxa de absentismo elevada. Pode acarretar alguns custos à empresa pelos seus trabalhadores estarem a faltar ao cumprimento do seu horário devido à sua ausência (Bubonya et al., 2017).

Por outro lado, existe outro transtorno presente na vida de quem trabalha, o presentismo, que é detetado pelo menor ritmo, redução de quantidade, em que por vezes pode levar ao erro frequentemente (Canadian Metal Health Association, 2007; Prine et al., 2007; Zhang, SU, Woodcock & Anis, 2015).

O ambiente de trabalho em que existam pessoas conflituosas geram uma maior vulnerabilidade nos trabalhadores porque causam consequências na sua saúde e no envolvimento das atividades (Ferreira & Pezuk, 2021).

Burnout surge na quantidade elevada de tarefas e com a pressão que é exercida, ultrapassando o suporte e os recursos oferecidos, podendo contribuir para um desequilíbrio (Alencar et al., 2022).

METODOLOGIA

Ao longo deste capítulo são descritos os métodos e técnicas utilizados para a recolha de dados, descrevendo os objetivos gerais e específicos, os procedimentos e as técnicas de análise, bem como a caracterização da amostra.

Para obter resultados mais fidedignos, a aplicabilidade de métodos e a metodologia de investigação são as formas mais científicas possíveis de aprofundar um tema. Este tipo de

seleção tem uma enorme importância para responder às perguntas da investigação (Álvares, 2021).

Objetivos e Hipóteses

O objetivo desta investigação é solucionar ou esclarecer a pergunta do ponto de partida da pesquisa: “Quais os fatores do salário emocional que potencializam a retenção de talento nas empresas?”

Para responder a esta pergunta, foram delineados objetivos específicos, que permitem: avaliar se a valorização do salário emocional varia consoante a idade; avaliar se a valorização do salário emocional varia consoante o género; avaliar se a existência do salário emocional assegura maior retenção dos trabalhadores nas empresas e identificar se os benefícios sociais praticados pelas empresas são satisfatórios para os trabalhadores.

Com base na revisão de literatura, surgiram hipóteses de estudo. Ou seja, através de um problema criaram-se soluções (Sousa, Oliveira e Alves, 2021). Assim, com base nos objetivos específicos, as hipóteses são:

H1- A valorização dos benefícios sociais do salário emocional varia consoante o género dos trabalhadores?

H2- A valorização dos benefícios sociais do salário emocional varia consoante as gerações dos trabalhadores?

H3- A existência de elementos de salário emocional praticadas nas organizações assegura uma maior retenção de talento dos trabalhadores?

Procedimento de recolha de dados

O tipo de estudo realizado é de carácter exploratório em que a técnica de recolha de dados é o questionário online. Este método possibilita o acesso a indivíduos e grupos mais facilmente, permitindo que o inquirido responda às opções de resposta mencionadas no questionário. Posteriormente, com a informação recolhida, são divulgadas conclusões para a população ativa (público-alvo) (Santos & Henriques, 2021).

Para dar resposta aos objetivos desta investigação foi selecionado o método quantitativo, permitindo a obtenção de informações com várias respostas, tais como respostas abertas, escolhas múltiplas e únicas (Mathias, 2022). Esta técnica de recolha de dados apresenta

vantagens e desvantagens. As vantagens estão relacionadas com o facto de necessitarem de uma resposta escrita e conseguirem uma amostra de grande dimensão em pouco tempo. Apresentam desvantagens porque os inquiridos não são motivados a responder, ou seja, não são submetidos a qualquer pressão, e por ser de carácter voluntário pode potencializar a não serem obtidas as respostas mínimas necessárias, como em alguns casos, sujeita a várias tentativas de respostas (Santos & Henriques, 2021).

O questionário inicia-se com a informação necessária para a realização do tratamento de dados. A desistência a qualquer momento, a confidencialidade e a segurança das informações recolhidas são respeitadas. É ainda feita a identificação da pessoa responsável pelo tratamento de dados assim como o encarregado de proteção de dados. Todos os dados recolhidos são os estritamente necessários para a realização da presente investigação e são tratados com base no Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados.

Após uma breve introdução sobre os objetivos de estudo e o seu propósito da investigação foi solicitado que respondessem a todas as perguntas de carácter obrigatório.

O desenvolvimento do questionário foi baseado na revisão da literatura, sendo composto por nove perguntas, com uma pergunta aberta e as restantes fechadas. Na primeira seção, foram apresentadas algumas questões como género, idade, grau de ensino e situação familiar (dados sociodemográficos) e, na segunda seção, ao inquérito por questionário, relacionadas com a satisfação de recompensas no trabalho, os fatores que mais facilitam a retenção de talentos e as práticas exercidas pelas empresas (Moreira, Sá & Costa, 2021). Podendo ser encontrada no anexo A deste trabalho.

Técnica de análise de dados

O questionário foi aplicado através do *Google Forms* para facilitar a sua divulgação, a aquisição e respetivo processamento de dados.

A recolha de dados foi realizada por seleção aleatória, de forma livre, voluntária e anónima. Para isso, divulgou-se em redes sociais como o Facebook, Instagram, WhatsApp e LinkedIn. Com duração dia 22 de abril de 2024 até 16 de maio de 2024.

Os dados recolhidos só começam a ter significado a partir do momento em que são avaliados e analisados. Tornam-se assim, significativos quando os itens do questionário são transformados em base de dados (Santos & Henriques, 2021), assim as respostas ao

questionário foram exportadas do Google Forms para o Excel, onde foram analisados os resultados e, posteriormente, analisados com recurso ao software Statistics Package for the Social Science (SPSS) que permitiu trabalhar os dados ao nível da estatística descritiva e efetuar análise de estatística aplicada para responder às hipóteses do estudo.

Amostra

Como afirma Marôco (2021), uma amostra é uma parte da população selecionada aleatoriamente, com o objetivo de inferir características dessa população.

No presente estudo, a amostra é composta pelas respostas obtidas por parte da população ativa em Portugal que respondeu ao nosso inquérito.

A amostragem é do tipo não aleatória ou não probabilística. Ou seja, é uma amostragem não casual por conveniência. Este tipo de amostragem é mais vantajoso pelo facto de ser fácil, de baixo custo e rápido porque se recorre a amigos e amigos de amigos, para a obtenção de dados. (Hill & Hill, 2008).

Com isto, o estudo é composto por um conjunto de indivíduos que responderam ao questionário (Santos & Henriques, 2021).

A amostra final é constituída por 253 inquiridos. Não havendo nenhuma resposta omissa.

RESULTADOS

Análise descritiva

Caracterização da amostra por sexo

Da amostra final do questionário, é possível verificar que dos 253 inquiridos, 175 (69,2%) são do sexo feminino, 77 (30,4%) são do sexo masculino e 1 (0,4%) representam “outro”. Como podemos verificar na figura 2.

Figura 2

Características do género da amostra total

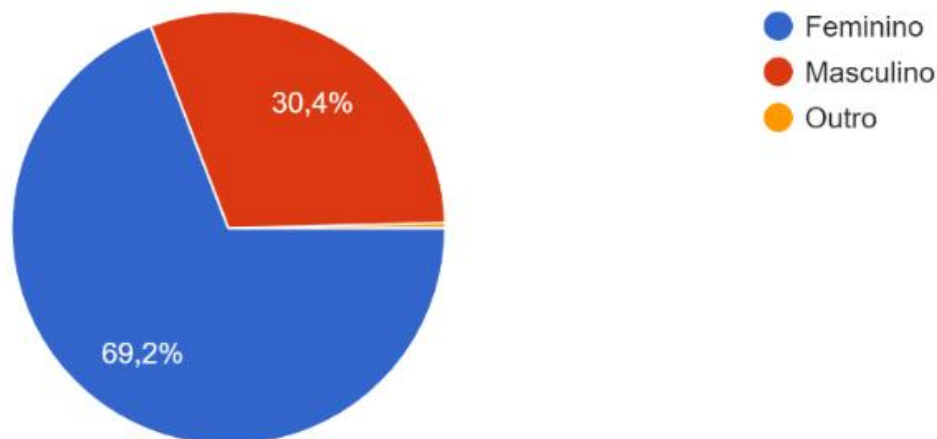


Tabela 1

Frequência do gênero da amostra total

Género	Frequência	Percentagem
Feminino	175	69,2%
Masculino	77	30,4%
Outro	1	0,4%
Total	253	100%

Caracterização da amostra por idade

Relativamente à idade dos inquiridos, esta oscila entre os 17 e os 75 anos.

Para facilitar o agrupamento dos dados utilizou-se a segmentação das gerações.

Como é possível verificar, na figura 3, existem quatro gerações presentes na sociedade. A *Baby Boomers*, nascidas de 1947 a 1964; a geração X, de 1965 a 1979; a geração Y ou *Millennials*, de 1980 a 1996 e a geração Z, de 1997 a 2015 (Katsingris, 2017)

A faixa etária que mais se destacou neste estudo, foi a dos 17- 27 anos, com a percentagem de 55%. Abaixo deste valor, encontra-se a faixa etária dos 28-44 anos (24%), seguindo-se dos 44-59 anos (30%). Com menor valor é a faixa etária dos 60-75 (9%).

Figura 3

Características da idade da amostra total

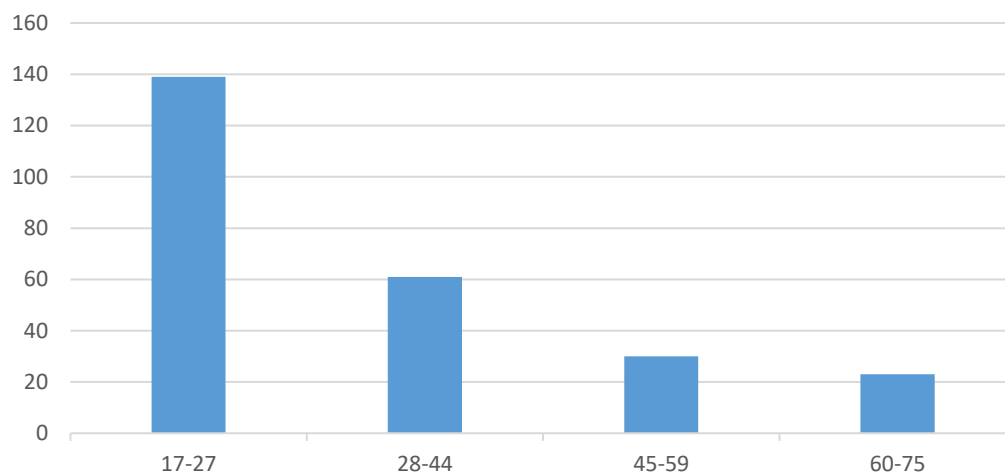


Tabela 2

Frequência do gênero da amostra total

Faixa etária (anos)	Frequência	Porcentagem
17-27	139	55%
28-44	61	24%
45-59	30	12%
60-75	23	9%
Total	253	100%

Caracterização da amostra por grau de escolaridade

Quanto ao grau de escolaridade, verifica-se que a predominância dos inquiridos são pessoas com Licenciatura, representando 50,2% dos inquiridos. Com o ensino secundário temos 76 inquiridos (30%) e mestrado com 45 inquiridos (17,8%). Com menor expressão encontra-se o doutoramento, com 2% de representatividade. Podendo concluir-se que se trata de uma amostra de inquiridos maioritariamente com uma qualificação académica superior.

Figura 4

Características do grau de escolaridade

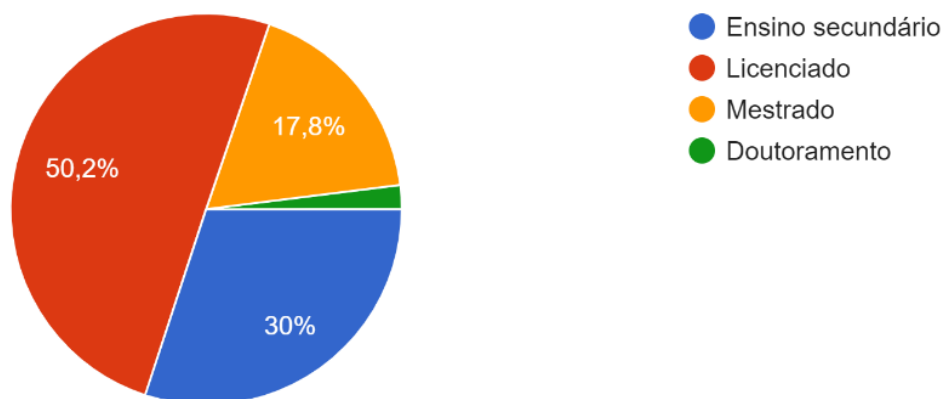


Tabela 3

Frequência das habilitações literárias da amostra total

Grau de Escolaridade	Frequência	Porcentagem
Ensino Secundário	76	30%
Licenciatura	127	50,2%
Mestrado	45	17,8%
Doutoramento	5	2%
Total	252	100%

Caracterização da amostra por situação familiar

No que respeita à situação familiar, 136 (53,8%) dos inquiridos vivem com a família, seguindo-se os que vivem com o parceiro/a, com 71 (28,1%) e em menor percentagem os inquiridos que vivem em casas partilhadas 21 (8,3%).

Figura 5

Características da situação familiar da amostra total

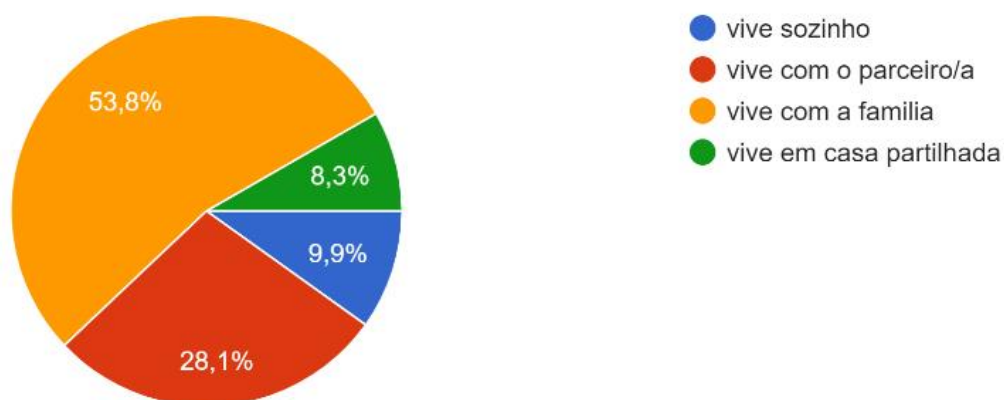


Tabela 4

Frequência da situação familiar da amostra total

Situação Familiar	Frequência	Porcentagem
Vive sozinho	25	9,9%
Vive com o parceiro	71	28,1%
Vive com família	136	53,8%
Vive em casa partilhada	21	8,3%
Total	253	100%

Recompensas mais valorizadas

Relativamente à questão, qual a recompensa que considera mais importantes para manter ou aumentar a sua satisfação no trabalho nas empresas, é possível verificar que a opção que inclui as recompensas monetárias e não monetárias (”), foi a mais escolhida com 198 inquiridos (78,3%) a afirmar ser essa a sua escolha, como pode ser verificado na tabela 5.

Apenas 7 dos inquiridos (2,8%), consideram que as recompensas não monetárias são as que mais mantêm e aumentam a satisfação.

Figura 6

Características mais valorizadas para manter ou aumentar a satisfação dos trabalhadores nas empresas

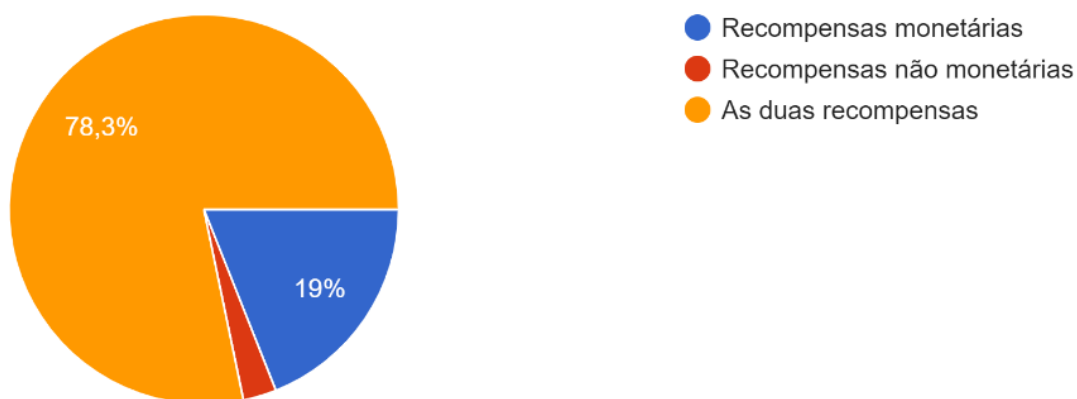


Tabela 5

Frequências das recompensas mais eficazes da amostra total

Recompensas mais eficazes	Frequência	Porcentagem
Recompensas monetárias	48	19%
Recompensas não monetárias	7	2,8%
As duas recompensas	198	78,3%
Total	252	100%

Importância das recompensas não monetárias nas empresas

Para avaliar a importância das recompensas não monetárias, na vida dos trabalhadores, como o horário flexível, os prêmios de segurança, o elogio e o crescimento pessoal, foi utilizada a escala de Likert, de forma a aferir o nível de concordância dos participantes em relação à pergunta, tendo as opções de resposta apresentadas sido: 1- Discordo Totalmente, 2- Discordo, 3- Não Concordo Nem Discordo, 4- Concordo, 5- Concordo Totalmente.

Relativamente à questão relacionada com a importância que os trabalhadores dão às recompensas não monetárias, foi possível constatar que com 93,6 % dos inquiridos concorda

que este tipo de recompensa tem importância na vida dos trabalhadores e tendo apenas 2 inquiridos afirmado Discordar Totalmente com a afirmação.

Figura 7

Características da importância das recompensas não monetárias na vida dos trabalhadores

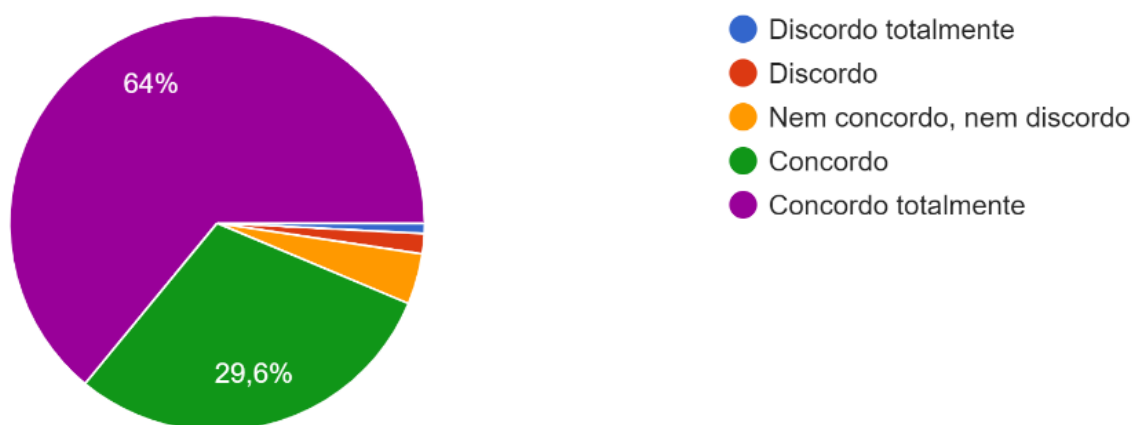


Tabela 6

Frequência das recompensas não monetárias na vida dos trabalhadores

Importância das recompensas não monetárias		
	Frequência	Porcentagem
Discordo Totalmente	2	0,8%
Discordo	4	1,6%
Nem Concorde, Nem Discordo	10	4%
Concorde	75	29,6%
Concorde Totalmente	162	64%
Total	252	100%

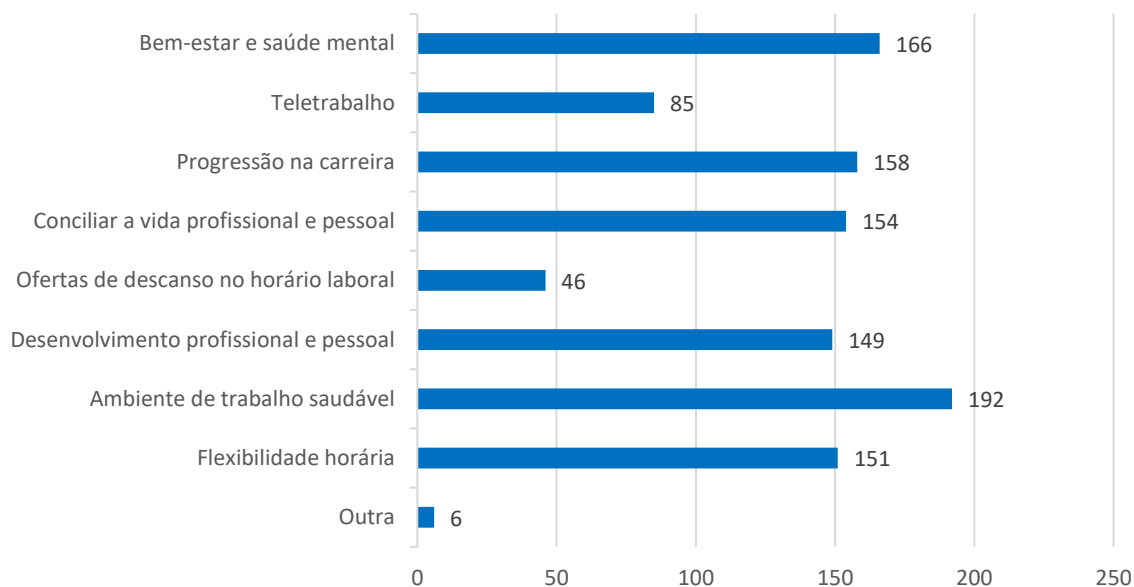
Práticas que são consideradas mais relevantes para se manter numa organização

Conforme o analisado anteriormente, para os inquiridos, as recompensas monetárias não são tão importantes para se sentirem motivados, representando apenas 0,8% da amostra total.

Na figura 8, são mencionadas as práticas mais relevantes para um inquirido se manter numa organização observando que existe uma maior preferência por um ambiente de trabalho saudável com 191 inquiridos, representando o bem-estar e saúde mental com 166 inquiridos, a progressão na carreira com 158 inquiridos, conciliar a vida profissional e pessoal com 154, flexibilidade horária com 151 e desenvolvimento profissional e pessoal com 149.

Um aspeto não muito valorizado, por 46 dos inquiridos é a prática da oferta de descanso no horário de trabalho.

Existem ainda outras recompensas que foram mencionadas pelos inquiridos como importantes: os benefícios de saúde, a mobilidade, cupões para adquirir tecnologia, apoio para o



transporte, estabilidade, partilha de temas entre todos fora do contexto de trabalho (existência de uma temática semanal), feedback construtivo, formação para supervisores e a existência de um bom supervisor.

Figura 8

Características das práticas mais relevantes numa organização

Práticas implementadas na organização atual

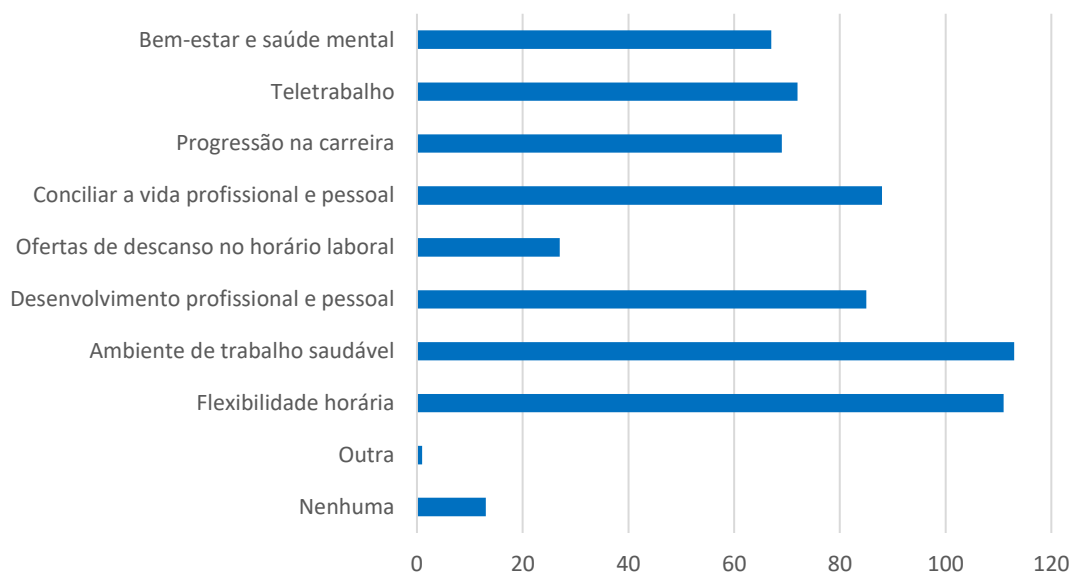
Questionando os inquiridos quanto às práticas implementadas no seu ambiente de trabalho, as que mais se destacaram foram o bom ambiente de trabalho e a flexibilidade horária, sendo a escolha de mais de 100 dos inquiridos. A conciliação da vida profissional e pessoal foi indicada por 60,9% dos inquiridos, logo seguida pelo desenvolvimento profissional e pessoal.

O teletrabalho, foi apontado por 72 inquiridos, a progressão na carreira por 69, e o bem-estar e saúde mental, foi mencionado como prática implementada por 67 dos respondentes. A existência do dia de aniversário como férias, foi mencionado por apenas um inquirido.

Com nenhuma das práticas mencionadas no questionário existem cerca de 13 inquiridos.

Figura 9

Características das práticas implementadas na organização dos inquiridos



Satisfação dos benefícios sociais praticadas pelas organizações

A figura 10 e a tabela 7, constata que os inquiridos estão satisfeitos com os benefícios implementados nas organizações para a qual trabalham.

Neste caso, cerca de 159 indivíduos (62,8%) responderam “Sim”. Representando mais de metade da amostra.

Figura 10

Satisfação dos inquiridos dos benefícios sociais

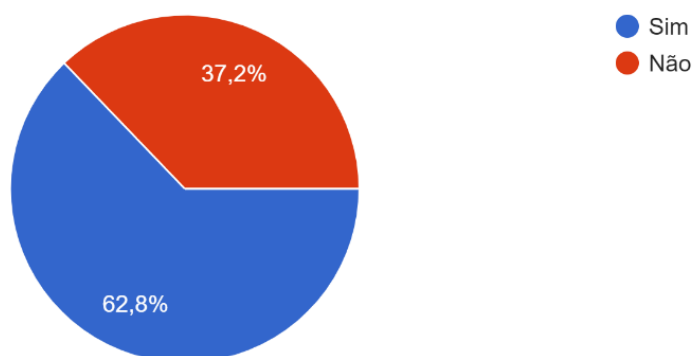


Tabela 7

Frequência da satisfação dos benefícios fiscais

Frequência		Porcentagem	
Sim	159	62,8%	
Não	94	37,2%	
Total	252	100%	

Análise exploratória

Teste de Independência do Qui-Quadrado

O Teste de Independência do Qui-Quadrado tem como principal objetivo testar a independência de duas variáveis qualitativas, permitindo assim compreender de que modo a avaliação dos benefícios do salário emocional, como relevantes ou não relevantes por parte dos trabalhadores, variava em função do seu género (Masculino; Feminino) e da geração a que pertencem (Geração Z: 17-27 anos; Geração Y ou *Millenials*: 28-44 anos; Geração X: 45-59 anos; *Baby Boomers*: 60-75 anos).

Os resultados demonstraram que a valorização dos benefícios de salário emocional por parte dos trabalhadores não está relacionada com o seu género.

A valorização dos benefícios de salário emocional por parte dos trabalhadores não varia consoante o género, observando-se que tanto homens como mulheres consideraram relevantes o Bem-Estar e a Saúde Mental, a Progressão na Carreira, a possibilidade de Conciliar a Vida Profissional e Pessoal, a possibilidade de Desenvolvimento Profissional e Pessoal, a existência de um Ambiente de Trabalho Saudável e a Flexibilidade Horária para se manter numa organização. Por oposição, tanto a maioria dos homens como das mulheres identificaram como não relevantes para se manter numa organização o Teletrabalho e a Oferta de Descanso no Horário Laboral. (Tabela 8)

Tabela 8

Distribuição da valorização dos diferentes benefícios do salário emocional consoante o género

		Género			
		Masculino (n = 77)		Feminino (n = 175)	
		n	%	n	%
Considera como relevantes para se manter numa organização?					
Bem-Estar e Saúde Mental [$\chi^2_{(2)} = 5,66; p = ,059$] (V de Cramer = ,15; $p = ,059$)	Não	33	42,9	53	30,3
	Sim	44	57,1	122	69,7
Teletrabalho [$\chi^2_{(2)} = 1,25; p = ,536$] (V de Cramer = ,07; $p = ,536$)	Não	54	70,1	113	64,6
	Sim	23	29,9	62	35,4
Progressão na Carreira [$\chi^2_{(2)} = 1,90; p = ,387$] (V de Cramer = ,09; $p = ,387$)	Não	25	32,5	70	40,0
	Sim	52	67,5	105	60,0
Conciliar a Vida Profissional e Pessoal [$\chi^2_{(2)} = 1,56; p = ,458$] (V de Cramer = ,08; $p = ,458$)	Não	30	39,0	68	38,9
	Sim	47	61,0	107	61,1

Oferta de Descanso no Horário Laboral $[\chi^2_{(2)} = 0,70; p = ,705]$ (V de Cramer = ,05; $p = ,705$)	Não	61	79,2	145	82,9
	Sim	16	20,8	30	17,1
Desenvolvimento Profissional e Pessoal $[\chi^2_{(2)} = 2,08; p = ,354]$ (V de Cramer = ,09; $p = ,354$)	Não	36	46,8	68	38,9
	Sim	41	53,2	107	61,1
Ambiente de Trabalho Saudável $[\chi^2_{(2)} = 0,75; p = ,686]$ (V de Cramer = ,05; $p = ,686$)	Não	21	27,3	41	23,4
	Sim	56	72,7	134	76,6
Flexibilidade Horária $[\chi^2_{(2)} = 0,68; p = ,712]$ (V de Cramer = ,05; $p = ,712$)	Não	31	40,3	71	40,6
	Sim	46	59,7	104	59,4

Por sua vez, no que diz respeito às gerações, verifica-se uma relação com a valorização dos benefícios do salário emocional por parte dos trabalhadores. Nomeadamente, a valorização dos benefícios de salário emocional variou consoante as gerações para todos os fatores, à exceção Oferta de Descanso no Horário Laboral (Tabela 9).

Tal como é possível observar na Tabela 9, a maioria dos trabalhadores da Geração Z, da Geração Y/*Millenials* e da Geração X considerou relevante para se manter numa organização o Bem-Estar e Saúde Mental e a existência de um Ambiente de Trabalho Saudável, contrariamente aos trabalhadores da geração *Baby Boomers*, em que a maioria não valorizou estes fatores.

Ademais, a maioria dos trabalhadores da Geração Z e da Geração Y/*Millenials* identificou como relevantes a Progressão na Carreira, a possibilidade de Conciliar a Vida Profissional e Pessoal e a Flexibilidade Horária para se manter numa organização, por oposição aos trabalhadores das gerações X e *Baby Boomers*, em que a maioria não valorizou estes fatores. Importa ainda salientar que a maioria dos trabalhadores pertencentes à Geração Z e X consideraram fator relevante para permanecer numa empresa a possibilidade de Desenvolvimento Profissional e Pessoal, sendo que a maioria dos trabalhadores das restantes gerações (i.e., Geração Y/*Millenials* não valorizaram este fator.

Tabela 9

Distribuição da valorização dos benefícios do salário emocional consoante as gerações

		Gerações							
		Geração Z (17-27 Anos) (n = 139)		Geração Y / Millenials (28-44 Anos) (n = 61)		Geração X (45-59 Anos) (n = 30)		Baby Boomers (60-75 Anos) (n = 23)	
		<i>N</i>	%	<i>n</i>	%	<i>N</i>	%	<i>n</i>	%
Considera como relevantes para se manter numa organização?									
Bem-Estar e Saúde Mental [$\chi^2_{(3)} = 11,37$; $p = ,010$] (V de Cramer = ,21; $p = ,010$)	Não	42	30,2	17	27,9	14	46,7	14	60,9
	Sim	97	69,8	44	72,1	16	53,3	9	39,1
Teletrabalho [$\chi^2_{(3)} = 14,08$; $p = ,003$] (V de Cramer = ,24; $p = ,003$)	Não	86	61,9	36	59,0	24	80,0	22	95,7
	Sim	53	38,1	25	41,0	6	20,0	1	4,3
Progressão na Carreira [$\chi^2_{(3)} = 16,86$; $p = ,001$] (V de Cramer = ,26; $p = ,001$)	Não	38	27,3	26	42,6	17	56,7	14	60,9
	Sim	101	72,7	35	57,4	13	43,3	9	39,1
Conciliar a Vida Profissional e Pessoal [$\chi^2_{(3)} = 8,97$; $p = ,030$] (V de Cramer = ,19; $p = ,030$)	Não	46	33,1	23	37,7	17	56,7	13	56,5
	Sim	93	66,9	38	62,3	13	43,3	10	43,5
Oferta de Descanso no Horário Laboral [$\chi^2_{(3)} = 4,20$; $p = ,241$] (V de Cramer = ,13; $p = ,241$)	Não	110	79,1	49	80,3	26	86,7	22	95,7
	Sim	29	20,9	12	19,7	4	13,3	1	4,3
Desenvolvimento Profissional e Pessoal [$\chi^2_{(3)} = 10,26$; $p = ,017$] (V de Cramer = ,20; $p = ,017$)	Não	47	33,8	32	52,5	11	36,7	14	60,9
	Sim	92	66,2	29	47,5	19	63,3	9	39,1
Ambiente de Trabalho Saudável [$\chi^2_{(3)} = 15,97$; $p = ,001$] (V de Cramer = ,25; $p = ,001$)	Não	26	18,7	17	27,9	6	20,0	13	56,5
	Sim	113	81,3	44	72,1	24	80,0	10	43,5
Flexibilidade Horária [$\chi^2_{(3)} = 49,74$; $p < ,001$] (V de Cramer = ,44; $p < ,001$)	Não	37	26,6	22	36,1	22	73,3	21	91,3
	Sim	102	73,4	39	63,9	8	26,7	2	8,7

Recorreu-se ainda ao Teste de Independência do Qui-Quadrado para analisar se a existência de benefícios de salário emocional nas organizações estava relacionada com a retenção de talentos dos trabalhadores. Neste caso, os resultados apontaram para uma relação significativa entre a satisfação com os benefícios de salário emocional na organização onde os participantes trabalhavam e a implementação das seguintes práticas: Bem-Estar e Saúde Mental; Teletrabalho; Conciliar a Vida Profissional e Pessoal; Desenvolvimento Profissional e Pessoal; Ambiente de Trabalho Saudável; e Flexibilidade Horária.

Tabela 10

Distribuição da implementação dos diferentes benefícios do salário emocional consoante a satisfação dos trabalhadores com as práticas existentes na organização

		<i>Satisfação com as práticas existentes na organização</i>			
		Sim (n = 159)		Não (n = 94)	
		N	%	N	%
Implementação da prática na organização					
Bem-Estar e Saúde Mental [$\chi^2_{(1)} = 34,41$; $p < ,001$] (V de Cramer = ,37; $p < ,001$)	Não	97	61,0	89	94,7
	Sim	62	39,0	5	5,3
Teletrabalho [$\chi^2_{(1)} = 4,99$; $p = ,025$] (V de Cramer = ,14; $p = ,025$)	Não	106	66,7	75	79,8
	Sim	53	33,3	19	20,2
Progressão na Carreira [$\chi^2_{(1)} = 3,76$; $p = ,053$] (V de Cramer = ,12; $p = ,053$)	Não	109	68,9	75	79,8
	Sim	50	31,4	19	20,2
Conciliar a Vida Profissional e Pessoal [$\chi^2_{(1)} = 12,03$; $p = ,001$] (V de Cramer = ,22; $p = ,001$)	Não	91	57,2	74	78,7
	Sim	68	42,8	20	21,3
Oferta de Descanso no Horário Laboral [$\chi^2_{(1)} = 0,51$; $p = ,477$] (V de Cramer = ,04; $p = ,477$)	Não	141	88,7	86	91,5
	Sim	18	11,3	8	8,5
Desenvolvimento Profissional e Pessoal [$\chi^2_{(1)} = 16,13$; $p < ,000$] (V de Cramer = ,25; $p < ,000$)	Não	91	57,2	77	81,9
	Sim	68	42,8	17	18,1

Ambiente de Trabalho Saudável $[\chi^2_{(2)} = 30,16; p < ,001]$ (V de Cramer = ,34; $p < ,001$)	Não	67	42,1	73	77,7
	Sim	92	57,9	21	22,3
Flexibilidade Horária $[\chi^2_{(1)} = 7,21; p = ,007]$ (V de Cramer = ,17; $p = ,007$)	Não	79	49,7	63	67,0
	Sim	80	50,3	31	33,0

Valorização de benefícios do salário emocional *versus* a sua implementação nas organizações

Relativamente à comparação da valorização dos benefícios do salário emocional com a Implementação nas organizações, constata-se que das recompensas não monetárias consideradas para a realização do presente estudo, é possível concluir que a maioria dos benefícios não financeiro valorizadas pelos trabalhadores não são implementadas nas empresas. Destacando-se, com resultado superior a 100, o “Bem-Estar e Saúde Mental” e “Progressão na Carreira”, com 116 e 106 respetivamente.

Tabela 11

Valorização dos benefícios do salário emocional com a implementação nas organizações

Bem-Estar e Saúde Mental		Implementação da prática na organização			
		Não (n = 186)		Sim (n = 67)	
		n	%	N	%
Valorização da prática para se manter numa organização	Não	70	37,6	17	25,4
	Sim	116	62,4	50	74,6

Teletrabalho		Implementação da prática na organização			
		Não (n = 181)		Sim (n = 72)	
		n	%	N	%
Valorização da prática para se manter numa organização	Não	146	80,7	22	30,6
	Sim	35	19,3	50	69,4

Progressão na Carreira		Implementação da prática na organização			
		Não (n = 184)		Sim (n = 69)	
		n	%	N	%
Valorização da prática para se manter numa organização	Não	78	42,4	17	24,6
	Sim	106	57,6	52	75,4

Conciliar a Vida Profissional e Pessoal		Implementação da prática na organização			
		Não (n = 165)		Sim (n = 88)	
		n	%	N	%
Valorização da prática para se manter numa organização	Não	68	41,2	31	35,2
	Sim	97	58,8	57	64,8

Ofertas de Descanso no Horário Laboral		Implementação da prática na organização			
		Não (n = 227)		Sim (n = 26)	
		n	%	N	%
Valorização da prática para se manter numa organização	Não	190	83,7	17	65,4
	Sim	37	16,3	9	34,6

Desenvolvimento Profissional e Pessoal		Implementação da prática na organização			
		Não (n = 168)		Sim (n = 85)	
		n	%	N	%
Valorização da prática para se manter numa organização	Não	86	51,2	18	21,2
	Sim	82	48,8	67	78,8

Ambiente de Trabalho Saudável		Implementação da prática na organização			
		Não (n = 140)		Sim (n = 113)	
		n	%	N	%
Valorização da prática para se manter numa organização	Não	42	30,0	20	17,7
	Sim	98	70,0	93	82,3

Flexibilidade Horária		Implementação da prática na organização			
		Não (n = 142)		Sim (n = 111)	
		n	%	n	%
Valorização da prática para se manter numa organização	Não	66	46,5	36	32,4
	Sim	76	53,5	75	67,6

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Através da análise das questões demográficas foi possível constatar que no geral, os inquiridos que mais responderam ao inquérito são do sexo feminino, encontram-se na faixa etária dos 17 aos 27 anos (geração Z), com o nível de escolaridade de licenciatura e a maioria dos inquiridos vive com a família.

Relativamente às recompensas monetárias e não monetárias, os inquiridos consideram que a conjugação das duas recompensas é a mais importante para se manterem ou aumentar a sua satisfação no trabalho. Como Khan et al., (2020), as recompensas não monetárias podem favorecer reações emocionais semelhantes às recompensas monetárias.

Para os jovens, dos 15 aos 34 anos, o mais importante para o emprego ideal é a obtenção de um bom salário, assim como o equilíbrio da vida profissional e pessoal, a estabilidade contratual e a construção de um carreira profissional (FFMS,2021).

Relativamente ao género verificou-se não existir diferença na valorização dos benefícios sociais associados ao salário emocional. “As mulheres têm mais responsabilidades familiares que os homens, quer na família de procriação quer na família de origem”. Assim,

as mulheres dedicam-se mais aos trabalhos domésticos e familiares ao contrário do sexo masculino que põe “a carreira à frente das obrigações para com os filhos e a esposa”. Sendo importante refletir as diferenças dos papéis associados aos géneros (Loureira e Cabral-Cardoso, 2008).

As gerações X, Y e Z são as que mais valorizam os benefícios sociais pertencentes ao salário emocional. Os *baby boomers*, valorizam mais o sistema monetário do que o não monetário, como mencionado na revisão de literatura, é uma geração marcada pelo trabalho.

Segundo Fantini e Souza (2015), a geração Y, Z e os *Baby boomers* demonstram ter interesse em construir uma carreira e estabilidade numa organização enquanto que a geração Z, dá mais valor à autonomia, à qualidade de vida e à flexibilidade horária.

O item do salário emocional que mais se destaca neste inquérito é a existência de um ambiente de trabalho saudável, tanto a nível de práticas implementadas nas empresas como as que consideram essencial num ambiente organizacional. Em que através do empenho das chefias, seja necessário apostar em políticas de aperfeiçoamento para um contributo indispensável para a saúde mental (Luong & Green, 2023).

Segundo Tanwar e Prasad (2016), os aspetos que mais favorecem a retenção dos trabalhadores é a existência de um ambiente favorável, equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, flexibilidade, teletrabalho, o desenvolvimento pessoal e a oportunidade de progredir na carreira. No entanto, da análise de dados apresentados na Tabela 11, verifica-se que o “Teletrabalho” está entre os benefícios menos valorizado pelos colaboradores.

As práticas identificadas como as mais relevantes implementadas nas organizações, identificadas pelos inquiridos, são o teletrabalho, o ambiente de trabalho saudável e a conciliação da vida profissional e pessoal. Como Benardim & Araújo (2016), os benefícios mais actuais nas empresas estão relacionados com saúde, formação, subsídios de transporte e o pagamento de despesas domésticas.

CONCLUSÕES

Esta investigação focou-se em tentar identificar quais os fatores do salário emocional que potencializam a retenção de talento nas empresas. Neste sentido, foi adotada uma metodologia quantitativa, tendo sido recolhidos dados através de um questionário online, dirigido à população ativa, obtiveram-se 253 respostas válidas.

Com os dados recolhidos foi possível obter resultados que foram analisados à luz da pergunta de partida. Os resultados obtidos apontam na direção de que os inquiridos valorizam a conjugação das recompensas monetárias e não monetárias. O salário emocional, assume assim um papel preponderante, dando ênfase aos fatores que mais potencializam a retenção de talentos nas empresas. Os resultados demonstram que as recompensas extrínsecas, são as que contribuem para o aumento e a satisfação dos trabalhadores na sua organização. Concluindo-se que a valorização dos benefícios sociais não depende do género, mas variam consoante a geração.

Foi ainda possível identificar quais os fatores do salário emocional que mais potenciam a retenção de talentos, destacando-se: ambiente de trabalho saudável; bem-estar e saúde mental; progressão na carreira; conciliar a vida profissional e pessoal.

Apesar de existir tendência de crescimento no recurso ao salário emocional, catapultado pelo avanço tecnológico e pela elevada competitividade, as empresas ainda são resistentes à mudança do sistema tradicional. Considerando que não é necessário existir um salário emocional para os trabalhadores, muitas vezes veem-se obrigadas a implementar e/ou a reestruturar os sistemas de recompensa, com o objetivo de estarem alinhados com a missão e os objetivos estratégicos das organizações.

Dada a importância para as organizações de que todos os colaboradores que a constituem tenham o mesmo foco em relação aos objetivos e que contribuam para um ambiente e relações interpessoais saudáveis, só com uma organização que tenha implementada os benefícios sociais do salário emocional surge uma maior atração de retenção de talentos e de alta performance.

Conclui-se assim, que a preferência das pessoas nas diferentes gerações é bastante diferenciada no que respeita aos pontos mais relevantes para se manterem nas organizações.

A geração Z identificou como mais relevante, o Bem-Estar e Saúde Mental, Progressão na Carreira e o Ambiente de Trabalho Saudável.

A Geração Y, escolheu o Ambiente de Trabalho Saudável, Bem-Estar e Saúde Mental e a Flexibilidade Horária. Enquanto.

A Geração X, identifica o Ambiente de Trabalho Saudável e o Desenvolvimento Profissional e Pessoal.

Os *Baby Boomers*, a Conciliação da Vida Profissional e Pessoal, Ambiente de Trabalho Saudável e o Desenvolvimento Profissional e Pessoal.

Cada vez mais, para a retenção de talentos, as organizações devem considerar a implementação de uma cultura organizacional focada no trabalho na qual os elementos do salário emocional são um fator chave. As empresas devem assim considerar implementar elementos do salário emocional: ambiente de trabalho saudável; bem-estar e saúde mental; possibilidade de progressão na carreira; o balanço entre a vida profissional e pessoal; flexibilidade horária; desenvolvimento profissional e pessoal.

Do ponto de vista prático, o estudo comprova a satisfação de maior parte dos inquiridos, comprovando de que a implementação do salário emocional não deixa de ser tão importante como o salário monetário. Este deve ser implementado de uma forma justa e equitativa.

Apesar de ser uma das temáticas pouco faladas no dia-a-dia, existem poucos estudos acerca do salário emocional. Com a evolução dos tempos, a sua valorização vai depender de geração em geração. Os *Baby Boomers*, dos 60 aos 75 anos, é a única geração que não valoriza tanto os benefícios sociais identificados no inquérito efetuado.

É importante perceber que os fatores mais valorizados por parte dos trabalhadores, não se encontram implementados na maioria das empresas. No caso do Teletrabalho os resultados obtidos podem sugerir que a baixa valorização deste benefício pode estar relacionado com o facto do benefício não estar implementado na organização dos inquiridos. O mesmo pode ser verificado no caso das Ofertas de Descanso no Horário Laboral. Sendo que, no geral, os inquiridos neste estudo estão satisfeitas com as recompensas existentes.

Ao longo da dissertação foram encontradas algumas limitações, tais como a falta de estudos e informações sobre o tema. Os dados obtidos acabam por estar limitados à população com acesso aos meios nos quais o questionário foi divulgado.

Em suma, a partir da revisão literária e das análises do questionário online, é possível concluir que o salário, apesar de ser um fator essencial na vida do trabalhador, as recompensas não monetárias, nomeadamente os benefícios sociais do salário emocional, poderão influenciar significativamente na decisão de procura de outra organização para trabalhar.

Acredita-se que esta investigação poderá contribuir para que as empresas possam mais facilmente identificar quais os fatores do salário emocional a adotar para a atração e retenção de talentos.

Para futuras investigações, sugere-se a segmentação dos inquiridos por gerações de forma a obter maior detalhe que permita um estudo mais aprofundado sobre as preferências de benefícios sociais pelas diferentes gerações, poderá também ser replicado este estudo em modelo “Estudo de Caso” em diferentes organizações de diferentes setores, de forma a perceber se existem diferenças nas tendências de resposta. Para aprofundar este tema, seria ainda importante identificar quais as principais barreiras que as empresas encontram para que não possam implementar os benefícios sociais que contribuem para a atração e retenção de talentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akdere, M. (2009). A multi-level examination of quality-focused human resource practices and firm performance: Evidence from the US healthcare industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (9), 1945-1964.
- Alencar, B. E. R., Gomes, R. C. N. T., Ferro, I. T., Viana, A. B., Grangeiro, G. R., Pereira, C. T. F., Ildefonso, D. D. M., & Maia, G. M. C. (2022). Compreendendo o adoecimento mental pelo esgotamento profissional da síndrome de burnout: uma revisão integrativa. *Brazilian Journal of Health Review*, 5(1), 2642–2658. <https://doi.org/10.34119/bjhrv5n1-237>
- Álvares, M. (2021). *Introdução à investigação quantitativa e análise SPSS*. Universidade Aberta. <http://hdl.handle.net/10400.2/10529>.
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-1123.
- Almeida, A., Alves, N., Bernardes, A. e Neves, A. (2008), Estruturas e Práticas de Formação Profissional das Médias e Grandes Empresas em Portugal, VI Congresso Português da Sociologia Mundos Sociais: Saberes e Práticas, Lisboa, Universidade Nova de Lisboa
- Areosa, J., & Queiros, C. (2020). Burnout: uma patologia social reconfigurada na era COVID19? *International Journal on Work Condition*, 20, 71-90, <https://doi.org/10.25762/abh3-qh73>;
- Armstrong, M. & Murlis, H. (2014). *A gestão da remuneração: Manual de estratégia e práticas da remuneração*. Instituto Piaget.
- Armstrong, M. (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*. (10ª ed.). Kogan-Page
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15ª ed.). Kogan Page Publishers
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Handbook of Human Resource Management Practice* (15ª ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, Michael, & Taylor, Stephen (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15ª ed.). Kogan Page Publishers.
- Avila, S. M., Beltrán, C. A., Raquel, B. G., & Sánchez, R. V. (2020). El concepto de salário emocional. *Revista Científica Retos de la Ciencia*, 4(8), 15-24.
- Barbosa, M. (2020). Estratégias de Negociação (Vol. 10). *Revistas de Carreiras e*

Pessoas. 1- 104

- Becker, Henk A. (2008). Karl Mannheim's "Problem der Generationen"— 80 Jahre danach. *Journal of Family Research*, 20(2), 203–221.
<https://doi.org/10.20377/jfr-265>
- Belcher, W. (1974), *Compensation Administration*. New Jersey. Prentice Hall
- Belkic, K., & Savic, C. (2013). *Job Stressors and Mental Health: A Proactive Clinical Perspective*. World Scientific
- Bernardim, M., & Araújo, J. (2016). Os Benefícios extrassalariais no âmbito da remuneração: um diagnóstico da prática empresarial em um município do interior do estado do paraná. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(2), 79-92.
<https://doi.org/10.22279/navus.2016.v6n2.p79-92.320>
- Benson, J.; Brown, M. (2011). Generations at Work: are there differences and do they matter?. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 22, n. 9, p. 1843-1865, 2011.
- Bohlander, G.; Snell, S. e Sherman, A. (2021) *Administração de Recursos Humanos*. (17 ed.) São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human resource management: Theory and practice* (5 ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brito, S., Braga, I., & Cunha, C. (2020). Pandemia da COVID-19: O maior desafio do século XXI. *Revista em Debate Sociedade, Ciência e Tecnologia*, 8(2), 54-63.
<https://doi.org/10.22239/2317-269x.01531>
- Brutu, M. (2019). Designing A Reward Management System to Increase Employees' Satisfaction. *Scientific Bulletin – Economic Sciences, University of Pitesti*, 18(3), 114- 121.
- Bubonya, M., Cobb-clark, D. A., & Wooden, M. (2017). *Mental Health and Productivity at Work: Does What You Do Matter?*. Labour Economics.
<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2017.05.001>
- Camara, P. B. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. (2  ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., e Rodrigues, J. V. (1998). *Humanator: recursos humanos e*

- sucesso empresarial*. (2ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote
- Camara, P. B., Guerra, P. B., e Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial*. (6ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Câmara, Pedro B. (2021). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos* (5ªed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Canadian Mental Health Association. (2017). *Workplace Mental Health Promotion: A How-To Guide*.
- Carnevale, J., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID19: implications for human resource management. *Journal of Business Research*, volume 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Chagas, Dina. (2015). O impacto das condições de trabalho na saúde dos trabalhadores.
- Chiang, F. F. T. e Birtch, T. A. (2006). An empirical examination of reward preferences within and a cross national settings. *Management International Review*, 46(5), 573-596.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestão de pessoas*. (3ªed). Rio de Janeiro: Elsevier
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo Papel dos recursos humanos nas organizações*. (4ªed.). Editora: Manole Ltda.
- Chunga, Katherine, Vanessa Castillo (2021). *Salário emocional y motivación laboral en trabajadores de una empresa logística de Lima metropolitana*. Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Carey, Madalena (2023), *Salário Emocional: Quando o dinheiro fala não é tudo*.
- Costa, R. F. & Neves, A. L. (2012). *Gestão de recursos humanos de A a Z*. Lisboa: Editora RH
- Cristina Aguiar Pacheco, F. (2021). *O Impacto dos Sistemas de Recompensa na Motivação e Satisfação dos Trabalhadores* (Dissertação de Mestrado Ciências Económicas e Empresariais, Universidade dos Açores). Universidade dos Açores.
- Cunha, M. P., Gomes, J. F., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R.C., Cardoso, C., Marques, C.A., & Gomes, J. F. S. (2012). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. (2ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P. (2007). *Fundamentals of Human Resource Management* (9ª Edição). Hoboken, John Wiley & Sons.

- DGS. (2017). *Depressão e outras perturbações mentais comuns*. Lisboa, Portugal.
Recuperado em 23 Julho de 2024, de <https://www.dgs.pt/ficheiros-de-upload-2013/dms2017-depressao-eoutras-perturbacoes-mentais-comuns-pdf.aspx>
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272–285
- Elsharnouby, T. H., & Elbanna, S. (2021). *Change or perish: Examining the role of human capital and dynamic marketing capabilities in the hospitality sector*. *Tourism Management*, 82, 1-13. 10.1016/j.tourman.2020.104184
- Fantini, Carolina Aude., Souza, Naiara Célida dos Santos de (2015) - *Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional*. iPecege
Doi: <https://doi.org/10.22167/r.ipecege.2015.3-4.126>
- Fernandes, L. (1999), *Avaliação de Políticas Salariais no Contexto das Empresas Portuguesas*. Lisboa: Instituto do Emprego e Formação Profissional
- Caetano, A e Vala, J. (2007), *Gestão de Recursos Humanos – Contextos, Processos e Técnicas* (3º ed.), Lisboa: RH Editora
- Fernandes, T., & Inverneiro, I. (2021). From fandom to fad: Are millennials really engaged with and loyal to their loved brands on social media?. *Journal of Product & Brand Management*, 30(2), 320–334. <https://doi.org/10.1108/JPBM-02-2019-2262>.
- Ferreira, E. C., & Pezuk, J. A. (2021). *Síndrome de burn-out: um olhar para o esgotamento profissional do docente universitário*. *Avaliação*, 26(2), 483–502. <https://doi.org/10.1590/s1414-40772021000200008>
- FFMS. (2021). Os jovens em portugal, hoje. *Fundação Francisco Manuel dos Santos*.
Recuperado em 2 de setembro de 2024, de <https://ffms.pt/pt-pt/estudos/os-jovens-em-portugal-hoje->.
- Freire, J. (1993). *Sociologia do Trabalho - Uma Introdução*. Lisboa: Edições Afrontamento.
- Goel, Ashu (2022, April 11). Council Post: The Surging Value of Corporate Purpose. *Forbes*. Recuperado em 10 Julho de 2024, de <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinessdevelopmentcouncil/2022/04/11/the-surging-value-of-corporate-purpose/?sh=3c2b9ee9295a>
- Gomes, J. F., et al., (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, (1ª ed).Lisboa:Edições Sílabo
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). *The Impact of Strategic Human Resource*

- Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment*. Sustainability, 11(20), 1-19. Doi: 10.3390/su11205782
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário* (2ªed.). Edições Sílabo.
- Holbeche, L. (2019). Designing sustainably agile and resilient organizations. *Systems Research and Behavioral Science*, 36(5), 668–677. <https://doi.org/10.1002/sres.2624>
- Resources, Human, (2022). *O salário emocional é cada vez mais valorizado pelos profissionais. Saiba como o implementar (de forma eficaz) na sua empresa*. Recuperado em 20 de Julho de 2024, de <https://hrportugal.sapo.pt/o-salario-emocional-e-cada-vez-mais-valorizadopelos-profissionais-saiba-como-o-implementar-de-forma-eficaz-na-sua-empresa/>
- Isabel Varela Rosa, A. (2012). *Sistema de recompensas-estudo de um caso*. (Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal). Instituto Politécnico de Setúbal.
- Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: Unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34(6), 634-652. Doi: 10.1108/JMD-09-2013-0106
- Jessen, J. T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of Comparative Social Work*, 1, 1-18
- Katsingris, P. (2017). *The Nielsen Total Audience Report | Q1 2017*. The Nielsen total audience report
- Khan, Z; Soundararajan, V; Wood, G; Ahammad, M. (2020). Employee emotional resilience during post-merger integration across national boundaries: Rewards and the mediating role of fairness norms. *Journal of World Business*.(volume 55, Issue 2)
- Kwon, K., & Jang, S. (2021). There is no good war for talent: a critical review of the literature on talent management. *Employee Relations: The International Journal*, 44(1), 94-120. DOI: 10.1108/ER-08-2020-0374
- Larasati, A., & Aryanto, D. B. (2020). Job-hopping and the determinant factors. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. (volume 395) Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.011>
- Latukha, M., Shagalkina, M., Mitskevich, E. & Strogetskaya, E. (2022). Frombraindrain

- to brain gain: the agenda for talent management in overcoming talent migration from emerging markets. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(11), 2226-2255.
- Lawler III, E. (2011). *Creating a new employment deal: total rewards and the new workforce*. *Organizational Dynamics*, 40, 302-309
- Levinson, D. (1974). *The psychosocial development of men in early adulthood and mid-life transition*. In D. Ricks; A. Thomas & M. Roff (Eds). *Life history research in psychopathology*. University of Minnesota Press
DOI: 10.1080/00332747.1977.11023925
- Loureiro, P. & Cabral-Cardoso, C. (2008). O género e os estereótipos na gestão. *Revista de Estudos Politécnicos*, 6(10), 221-238
- Luong, A. D., & Green, C. A. (2023). Mental health and harassment in the workplace. *Journal of Emergency Nursing*, 49(3), 341-344.
- Martins, D., Da Cruz, R. M. (2019). *Gestão do Talento em Organizações da Península Ibérica*. (1ª ed.). Lisboa: Editora Rh
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. Fonte: ReportNumber
- Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistic 27*. Pêro Pinheiro
- Marques, M. A. (2012). *GRH: Ambiguidades em torno do significado e perspectivas de análise*. (Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal). Instituto Politécnico de Setúbal
- Martins, S. (2020). *Importância das Práticas de GRH na Fidelização dos Colaboradores*. (Dissertação de mestrado, Universidade Europeia). Universidade Europeia.
- Mathias, L. (2022). Pesquisa qualitativa e quantitativa: qual é a melhor opção? *Mindminers Blog*.
<https://mindminers.com/blog/pesquisa-qualitativa-quantitativa>
- Mihalcea, A. D. (2017). *Employer branding and talent management in the digital age*. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289-306.
- Moreira, A., Sá, P., & Costa, A. (2021). *Reflexões em torno de metodologias de investigação: métodos*. Universidade de Aveiro
- Neumeyer, X., Ashton, W. S., & Dentchev, N. (2020). *Addressing resource and waste*

- management challenges imposed by COVID-19: An entrepreneurship perspective. Resources, Conservation and Recycling*, 162, 105058.
- Nunes, A. L. D. P. F., Martins, G. G., & Mendonça, J. D. M. (2021). A Retenção de Talentos e o Novo Normal de Recursos Humanos / Talent Retention and the New Normal of Human Resources. ID online. *Revista de psicologia*, 15(58), 391–409. <https://doi.org/10.14295/idonline.v15i58.3335>
- Padial, A. D. (2005). *La influencia de los sistemas de calidad en los objetivos de la Gestión de recursos humanos*. (Tese de mestrado. Universidad de Granada) Universidad de Granada
- Patacas, C. (2015). *Stress relacionado com o trabalho e motivação para a Cessação Tabágica: Estudo exploratório de uma amostra de vendedores fumadores*. (Tese de mestrado). Universidade Nova de Lisboa
- Pereira, A., & Patrício, T. (2013). *SPSS: guia prático de utilização: análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia*. (8ª ed.) Edições: Sílabo.
- Pereira, M., Oliveira, L., Costa, C., Bezerra, C., Pereira, M., Santos, C., & Dantas, E. (2020). *A pandemia de COVID-19, o isolamento social, consequências na saúde mental e estratégias de enfrentamento: uma revisão integrativa*. *Research, Society and Development*, 9(7), 1-32. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.493>
- Peterson, Britt (2023, June 16). *What Gen Z wants in the workplace*. Washington Post. Recuperado em 2 de março de 2024, de <https://www.washingtonpost.com/business/2023/06/16/gen-z-employment/>
- Prasad, D., Mangipudi, D., Vaidya, D., & Muralidhar, B. (2020). Organizational climate, opportunities, challenges and psychological wellbeing of the remote working employees during COVID-19 pandemic: a general linear model approach with reference to information technology industry in hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, 11(4), 372-389.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3ª ed.). Lisboa. Edições: Sílabo
- Reis, A. (2021). *Processo de Acolhimento e Integração em Tempos de Pandemia e*

- Teletrabalho*. (Trabalho de conclusão de curso, Instituto Superior Miguel Torga)
Instituto Superior Miguel Torga
- Reis, I., Sousa, M. J. & Dionísio, A. (2021). *Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision*. *Sustainability*, 13(19), 10698.
Doi: 10.3390/su131910698
- Robbins, S. P. (2009) *Fundamentos do comportamento organizacional*. (8ª. ed).
Pearson Prentice Hall.
- Robles, M. M. (2012). *Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace*. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.
<https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Rodríguez-Sánchez, J.-L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing Time and Resources for Work–Life Balance: The Effect on Talent Retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 19-20. DOI: 10.3390/ijerph17061920
- Rosa, A. (2012). *Sistema de recompensas – Estudo de um caso*. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68– 78.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.
- Santos, A. (1979). *Política Económica e Política de Emprego: o Modelo dos Anos 50-60, Análise Social*. Universidade de Lisboa
- Santos, J. R., & Henriques, S. (2021). *Inquérito por questionário: contributos de conceção e utilização em contextos educativos*. Universidade Aberta.
<https://doi.org/10.34627/3s9s-k971>
- Serras, P. (2014). *A influência dos sistemas de recompensas sobre a satisfação no trabalho*. (Tese de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa).
Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
- Solange, C., Soares, R., Doutora, O., Cristina, D., & Martins, M. (2016). *Tendências de Recompensas em Empresas Portuguesas*. (Dissertação de Mestrado, de Instituto Politécnico do Porto Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão). Instituto Politécnico do Porto Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.

- Sousa, A. S. de, Oliveira, G. S. de, & Alves, L. H. (2021). A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. *Cadernos da FUCAMP*, 20(43), 64-83. <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., e Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*. (7ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Souza de Oliveira, L., Paulo Jorge Marques Alves, D., Auxiliar, P., Maria do Carmo Severino Duarte Grilo Botelho, D., & Auxiliar, P. (2022). *Identificação, Controlo e Prevenção dos Fatores de Risco Psicossociais em Ambiente de Trabalho*. (Tese de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa) Instituto Universitário de Lisboa.
- Sotomayor, A. M. (2021). *Princípios de Gestão de Recursos Humanos*. Rei dos Livros.
- Spiro, R. L., Rich, G. A. e Stanton, W. J. (2009). *Gestão da força de vendas*. McGraw-Hill.
- Tabrizi, B., Lam, E.; Girard, K., Irvin, V. (2019) *Digital transformation is not about technology*. Harvard Business Review.
- Tanwar, K., and Prasad, A. (2016). *Exploring the relationship between employer branding and employee retention*. Global Business Review, 17(3), 186-206. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Thompson, John B (2000). *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Petropolis. Vozes.
- Vartiainen, M., & Antoni, C. (2008). *Reward management-Facts and trends in Europe*. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Zabouj, N., & Antoniadis, N. (2015). *A study about the use of reward systems and employee motivation in a call centre*. (Dissertação de Mestrado, Gothenburg University). Gothenburg University

ANEXO A

Salário Emocional

Caro/a inquirido/a,

O presente questionário insere-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos humanos, no ISLA Santarém, dirigido à população ativa em Portugal.

Salário Emocional: Fatores que potencializam a retenção de talentos nas empresas

Tem como objetivo conhecer quais os elementos do salário emocional que mais motivam os trabalhadores.

Este questionário serve exclusivamente para fins académicos e de investigação científica, cumprindo todos os aspetos éticos de respeito pelos inquiridos/as.

O preenchimento deste questionário tem a duração de cinco minutos. A sua participação é confidencial e anónima.

Enquanto participante deste estudo, deve compreender o seguinte:

1. Pode decidir não fazer parte deste estudo ou pode desistir do estudo a qualquer momento se desejar.

2. A sua identidade será mantida anónima durante todo o processo.

3. Os dados serão mantidos protegidos pelo uso exclusivo da investigadora.

Agradeço a sua participação!

Investigadora: Ana Rita Vieira

E-mail: ritafvieira@hotmail.com

E-mail da Professora Orientadora: marta.sampaio@islasantarem.pt

1. Género

Feminino

Masculino

Outro

2. Idade

3. Grau de escolaridade

Ensino secundário

Licenciado

Mestrado

Doutoramento

4. Situação Familiar

Vive sozinho

Vive com o parceiro/a

Vive com a família

Vive em casa partilhada

5. Na sua opinião, que tipo de recompensa considera ser mais eficaz para manter ou aumentar a satisfação do trabalho na empresa

6. Recompensas monetárias

Recompensas não monetárias

As duas recompensas

7. Considera que recompensas não monetárias, como horário flexível, prémios segurança, elogios e crescimento pessoal, têm importância na vida dos trabalhadores?

Discordo totalmente

Discordo

Nem concordo, nem discordo

Concordo

Concordo Totalmente

8. Indique qual das práticas indicadas abaixo considera mais relevante para se manter numa organização.

Flexibilidade horária

Teletrabalho

Ambiente de trabalho saudável

Desenvolvimento profissional e pessoal

Progressão na carreira

Conciliar a vida profissional e pessoal

Salário Emocional: Fatores que potencializam a retenção de talentos nas empresas

Bem-estar e saúde mental

Ofertas de descanso no horário laboral

Pertença nas decisões empresariais

Outra: _____

9. Alguma desta prática está implementada na sua organização atual? Se sim, qual ou quais?

Flexibilidade horária

Teletrabalho

Ambiente de trabalho saudável

Desenvolvimento profissional e pessoal

Progressão na carreira

Conciliar a vida profissional e pessoal

Bem-estar e saúde mental

Ofertas de descanso no horário laboral

Pertença nas decisões empresariais

Outra: _____

8.1 Está satisfeito com as práticas de benefício social existentes na sua organização?

Sim

Não

Muito Obrigada pela sua colaboração!