

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

O ESTUDO SOBRE OS SISTEMAS DE  
RECOMPENSAS DOS AUDITORES  
EM PORTUGAL

---

Paco Montrond Andrade

Lisboa, 25 de Março de 2025



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

# O ESTUDO SOBRE OS SISTEMAS DE RECOMPENSAS DOS AUDITORES EM PORTUGAL

---

Paco Montrond Andrade

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Doutora Iryna Alves, Professora da área departamental de Contabilidade e Auditoria.

Composição do Júri:

Presidente \_\_\_\_\_ Prof. Doutor José Moleiro Martins

Arguente \_\_\_\_\_ Prof. Doutor Pedro Pinheiro

Vogal \_\_\_\_\_ Prof.<sup>a</sup> Doutora Iryna Alves

Lisboa, 25 de Março de 2025

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, agradeço aos meus familiares e a minha namorada pelo encorajamento, pela motivação e pela força que me deram ao longo do processo da elaboração da minha dissertação.

Um grande e sincero obrigado especial à minha orientadora Professora Doutora Iryna Alves pela insistência, paciência, disponibilidade, preocupação e pelo apoio incondicional (eternamente grato).

Quero agradecer ao Miguel Limão, ex-colega e aluno do ISCAL, pela partilha do questionário que desenvolveu durante a sua participação num projeto de investigação mais amplo. Agradeço também pela autorização para utilizar este questionário, que foi fundamental para complementar e auxiliar o meu estudo.

Por fim, ainda gostaria de dizer que sem vocês não teria concluído hoje, um muito obrigado a todos.

## Resumo

O objetivo deste trabalho consiste em identificar a relação entre os componentes essenciais dos sistemas de recompensas (nomeadamente, recompensas extrínsecas e intrínsecas) e os elementos demográficos individuais (idade, experiência profissional, género, educação e a posição) e organizacionais (dimensão da empresa). Para a concretização desta investigação, foi realizada uma revisão de literatura sobre o tema em análise com o intuito de proporcionar uma base teórica sólida. Foram obtidos, através de um questionário online, 301 respostas dos auditores que desenvolvem a sua atividade em Portugal. Para o tratamento dos dados obtidos, foram realizadas análises estatísticas tal como o teste t (*t-test*) para avaliar as diferenças existentes nas médias dos elementos demográficos relativamente às recompensas extrínsecas e intrínsecas.

Os resultados confirmam a existência da associação entre diversas recompensas extrínsecas e intrínsecas e os elementos demográficos individuais e organizacionais. Este trabalho oferece *insight* valiosos para a literatura académica existente sobre os sistemas de recompensas no contexto da profissão de auditor em Portugal.

**Palavras-chave:** Sistemas de Recompensas, Recompensas Extrínsecas, Recompensas Intrínsecas.

## **Abstract**

The aim of this study is to identify the relationship between the essential components of reward systems (namely, extrinsic and intrinsic rewards) and individual demographic elements (age, professional experience, gender, education, and job position) as well as organizational factors (company size). To carry out this research, a literature review on the topic was conducted to provide a solid theoretical foundation. A total of 301 responses were obtained through an online questionnaire, targeting auditors working in Portugal. Statistical analyses were performed on the data obtained, including the t-test, to assess the differences in demographic elements' averages regarding extrinsic and intrinsic rewards.

The results confirm the existence of a relationship between various extrinsic and intrinsic rewards and individual and organizational demographic elements. This work provides valuable insights for the existing academic literature on reward systems within the context of the auditing profession in Portugal.

**Keywords:** Reward Systems, Extrinsic Rewards, Intrinsic Rewards.

## Índice

1.	Introdução .....	1
2.	Enquadramento Teórico.....	3
2.1	Sistemas de Recompensas: Conceito e objetivos.....	3
2.2	Evolução do Sistema de Recompensas .....	6
2.3	Complexidade do Sistema de Recompensas.....	8
2.4	Os Pressupostos de um Sistema de Recompensas Eficaz.....	10
2.5	Estrutura de um Sistemas de Recompensas .....	12
2.6	Componentes dos Sistemas de Recompensas .....	14
2.7	Recompensas Extrínsecas .....	16
2.8	Recompensas Intrínsecas .....	19
3.	Metodologia .....	21
3.1	Amostra e Recolha de Dados.....	21
3.2	Descrição e Mensuração das Variáveis.....	23
4.	Resultados /Testes Empíricos .....	24
4.1	Variável – Idade.....	24
4.2	Variável – Experiência Profissional.....	27
4.3	Variável – Dimensão de Empresa.....	30
4.4	Variável – Género.....	34
4.5	Variável – Educação .....	35
4.6	Variável – Posição .....	38
5.	Conclusão.....	41
	Referências Bibliográficas .....	44

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Descritiva das Variáveis. ....	22
Tabela 2 - A relação entre os sistemas de recompensas e idade. ....	24
Tabela 3 - A relação entre os sistemas de recompensas e idade. ....	26
Tabela 4 - A relação entre os sistemas de recompensas e experiência profissional. ....	27
Tabela 5 - A relação entre os sistemas de recompensas e experiência profissional. ....	29
Tabela 6 - A relação entre os sistemas de recompensas e dimensão de empresa. ....	30
Tabela 7 - A relação entre os sistemas de recompensas e dimensão de empresa. ....	33
Tabela 8 - A relação entre os sistemas de recompensas e género. ....	34
Tabela 9 - A relação entre os sistemas de recompensas e género. ....	35
Tabela 10 - A relação entre sistemas de recompensas e educação. ....	36
Tabela 11 - A relação entre os sistemas de recompensas e educação. ....	37
Tabela 12 - A relação entre os sistemas de recompensas e posição. ....	38
Tabela 13 - A relação entre os sistemas de recompensas e posição. ....	39

## Índice de Figuras

Figura 1 - O Conjunto das opções da política remuneratória. ....	9
Figura 2 - Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler. ....	15
Figura 3 - Recompensa Organizacionais. ....	16
Figura 4 - Recompensas Extrínsecas. ....	18
Figura 5 - Recompensas Intrínsecas. ....	20

## **1. Introdução**

Nos dias de hoje, as empresas são cada vez mais exigentes no mercado de trabalho, mas também estão cada vez mais empenhadas em criar condições de trabalho que favoreçam o bem-estar e a realização pessoal dos seus colaboradores. Um colaborador que se sente reconhecido e valorizado pela empresa tende a desempenhar melhor as suas funções, mantendo atitudes pessoais e comportamentais positivas (Figueiredo, 2012). Este novo paradigma coloca novos desafios às organizações exigindo uma atenção especial à forma como os sistemas de recompensas são desenhados e implementados.

Antigamente, os sistemas de recompensas eram vistos apenas como uma obrigação necessária para atrair e manter colaboradores. Hoje, entretanto, eles são valorizados por sua importância estratégica na contribuição para o alcance dos objetivos das empresas (Gross & Friedman, 2004). Diversos estudos têm destacado o papel essencial que esses sistemas de recompensas desempenham ao alinhar a remuneração ao desempenho e aos resultados. Paralelamente, cresce a defesa de que o sistema de recompensas deve ser integrado ao processo de avaliação de desempenho, garantindo equidade tanto interna e externa. Assim, a diferenciação salarial deve refletir o mérito e o desempenho individual de cada funcionário, promovendo justiça e motivação dentro da organização (Sotomayor et al., 2012).

Teoricamente, existe uma oportunidade significativa para ampliar a literatura sobre sistemas de recompensas, pois muitos estudos, como os de Hamel (2007), defendem que os modelos de recompensas, especialmente os variáveis, devem estimular a inovação. No entanto, esses trabalhos pouco abordam o contexto organizacional ou as diferentes formas que esses sistemas podem adotar. Assim, este estudo pretende ajudar a preencher essa lacuna, contribuindo para o aprofundamento do conhecimento sobre o tema e para fundamentar melhor as decisões práticas (Soares, 2014).

Desta forma, o presente trabalho de investigação visa compreender a utilização dos sistemas de recompensas oferecidas aos auditores que desempenham a sua função em Portugal, assim como analisar a relação entre os componentes essenciais dos sistemas de recompensas (nomeadamente, recompensas extrínsecas e intrínsecas) e os elementos demográficos individuais (idade, experiência profissional, género, educação e a posição) e organizacionais (dimensão da empresa). Assim, a presente investigação tem como objeto de estudo os

sistemas de recompensas nas empresas portuguesas, colocando duas questões de investigação:

1. Será que existe relação entre os sistemas de recompensas e os fatores demográficos individuais na atribuição de recompensas dos auditores em Portugal?
2. Será que existe relação entre os sistemas de recompensas e os fatores demográficos organizacionais na atribuição de recompensas dos auditores em Portugal?

A estrutura do trabalho encontra-se organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo começa por uma introdução do trabalho, onde são realçadas as partes essenciais do estudo. No segundo capítulo, o enquadramento teórico que abrange a revisão da literatura, onde são explorados os conceitos e os objetivos, a complexidade dos sistemas de recompensas, os pressupostos de um sistema de recompensas e as suas componentes (extrínsecas e intrínsecas). O terceiro capítulo corresponde à metodologia, amostra e recolha de dados, nesta fase, é realizada uma breve apresentação da metodologia, expondo os métodos e os instrumentos de recolha de dados utilizados, como foram aplicados e uma descrição da amostra. De seguida, numa segunda fase, é realizada, a descrição das variáveis que foram adotadas para este estudo. No quarto capítulo do estudo, são apresentados os resultados obtidos a partir dos testes empíricos realizados. Esta secção inclui tabelas de comparação que ilustram os dados analisados, permitindo uma visualização clara das relações entre as variáveis estudadas.

Para concluir, o quinto capítulo é dedicado à conclusão, onde é feito uma reflexão final, que faz alusão tanto às limitações como sugestões de pesquisas futuras.

## **2. Enquadramento Teórico**

O enquadramento teórico está subdividido em oito pontos essenciais, sendo constituído pela revisão da literatura relativa aos sistemas de recompensas, os principais conceitos e os objetivos, a evolução do sistema de recompensas, a complexidade do sistema de recompensas, os pressupostos de um sistema de recompensas eficaz, a estrutura, e os componentes dos sistemas de recompensas, as recompensas extrínsecas e as recompensas intrínsecas.

### **2.1 Sistemas de Recompensas: Conceito e objetivos**

Nos últimos anos, tem aumentado o nível de preocupação das organizações em relação à motivação e retenção dos seus recursos humanos. De acordo com Rocha (1997), há alguns anos as organizações limitavam-se a pagar o salário mínimo aos colaboradores e a cumprir apenas os requisitos mínimos em termos de higiene e segurança no local de trabalho. Essa abordagem resultou em baixos níveis de satisfação, motivação e o comprometimento dos colaboradores com a organização, o que tornou imperativo repensar a forma como os sistemas de recompensas podem ser implementados nas organizações.

Os sistemas de recompensas são definidos por Camara (2016, p.87) como “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da Empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu empenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”.

Camara (2016) indica, ainda, que este conceito agrupa as “traves-mestres” presentes em todo e qualquer sistema de recompensas, nomeadamente: a) A coerência dos seus componentes; b) O alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa; c) O facto de ter componentes materiais e imateriais; d) O critério de atribuição basear-se no desempenho e contribuição para os resultados do negócio; e) O propósito de ser fonte de motivação e produtividade.

Por sua vez, Sotomayor (2021, p.175), afirma que o sistema de recompensas “é um elemento-chave” na gestão de recursos humanos (GRH) uma vez que a sua importância não se limita apenas à “função motivadora ou desmotivadora” que pode ter sobre os colaboradores da organização, mas também “pelas relações que estabelece com outras práticas de GRH” como recrutamento, seleção, avaliação de desempenho, gestão de carreiras, formação e desenvolvimento de competências.

Do ponto de vista de Picarelli e Wood (1996), os sistemas de recompensas podem ser compostos por diversas formas de incentivos, que trabalham de forma conjunta com o intuito de alinhar as atitudes e comportamentos dos colaboradores os objetivos traçados pela organização.

Para Camara, Guerra e Rodrigues (2013), os sistemas de recompensas referem-se ao conjunto de compensação que os funcionários recebem em troca do seu desempenho e contribuição ao longo do tempo, sendo essenciais para a desenvoltura da empresa e para complementar a sua identificação com os valores e princípios operacionais da organização.

Por seu turno, Rola (2013) entende que os sistemas de recompensas abrangem todos os benefícios atribuídos aos funcionários como retorno e reconhecimento pelas atividades desempenhadas, independentemente de serem financeiras ou não.

Já, na perspectiva de Bilhim (2016), os sistemas de recompensas incluem tanto as compensações materiais quanto as não materiais obtidas pelos colaboradores, com base na avaliação de suas funções, desempenho e na conexão com a cultura e estratégia da empresa.

Bilhim (2009) afirma, ainda, que o principal objetivo dos sistemas de recompensas consiste em aumentar o nível de satisfação no trabalho, assim como promover a produtividade organizacional.

Por outro lado, Armstrong (2009) constata que a gestão de recompensas numa organização tem os seguintes objetivos:

- i. Recompensar os colaboradores de acordo com o que a organização valoriza e pretende remunerar, reconhecendo e incentivando comportamentos, habilidades e contribuições alinhadas com os objetivos e valores da empresa;

- ii. Fomentar uma cultura de desempenho de forma a cultivar um ambiente de trabalho positivo e construir um vínculo psicológico sólido com os colaboradores;
- iii. Auxiliar na atração e retenção de indivíduos que possuam as competências técnicas e comportamentais consideradas essenciais para alcançar os objetivos da organização;
- iv. Garantir um tratamento justo, para que os colaboradores se sintam recompensados, valorizados e reconhecidos de forma adequada em comparação com outros dentro da mesma organização;
- v. Transmitir clareza e transparência ao comunicar e implementar os processos de recompensas, para que as pessoas compreendam completamente como funcionam e como são aplicados em relação a elas.

Por outro lado, Câmara (2016, pp.90-92) sugere que os objetivos dos sistemas de recompensas deverão ser constituídos por três componentes:

- O primeiro objetivo dos sistemas de recompensas consiste em “atrair, reter e motivar empregados de elevado potencial”. Ou seja, organizações reconhecem que as pessoas são o principal e maior recurso das mesmas, sendo valorizadas as suas competências e contributos de forma a promover sua motivação e produtividade com o propósito de mantê-los na instituição;
- O segundo objetivo dos sistemas de recompensas consiste em “apoio e o reforço a cultura da empresa e o seu modelo estrutural dela emergente”. Isso significa que esses sistemas são projetados para reforçar os valores e comportamentos que caracterizam a empresa, além de apoiar a estrutura organizacional que surge a partir dessa cultura;
- O terceiro e último objetivo dos sistemas de recompensas tem como propósito fundamental conseguir “atingir os objetivos anteriores ao custo mais baixo possível”.

Cada vez mais, assiste-se à preocupação por parte das organizações em alinhar os sistemas de recompensas em que se inserem com as características dos seus colaboradores. As organizações devem investir no desenvolvimento dos seus funcionários e identificar quais recompensas podem proporcionar maiores vantagens competitivas para a organização. Por outras palavras, os sistemas de recompensas devem dar respostas à estas preocupações das

organizações (Serras, 2014). Segundo Cohen e Gattiker (1994), as recompensas representam os fatores sobre os quais a organização tem um domínio evidente que podem, portanto, ser atribuídas de forma diferenciada aos funcionários que mais contribuem para o alcance das metas organizacionais.

Do ponto de vista do Armstrong (2009), a gestão de recompensas envolve criar e aplicar estratégias e políticas para recompensar os funcionários de maneira justa, equitativa e proporcional ao seu valor para a organização. O autor enfatiza a necessidade da elaboração de estratégias de recompensas que satisfaçam as necessidades da organização e dos seus *stakeholders*.

De facto, existe um consenso entre os especialistas de que um sistema de recompensas pode alinhar os esforços individuais com os objetivos estratégicos da organização e, quando bem definido, pode ser essencial para a eficácia da própria organização (Lawler III, 1990).

## **2.2 Evolução do Sistema de Recompensas**

De acordo com Rosa (2013), no período compreendido entre 1890 e 1920 experienciou-se uma instabilidade económica social significativa, com uma relação unicamente económica entre o homem e o trabalho. As organizações passaram a formar-se empregando estudos sistemáticos de duração de tarefas e técnicas de trabalho, mas os trabalhadores eram apenas considerados como componentes da produção, com remunerações variáveis dependentes do seu rendimento. Havia pouca regulamentação e segurança social, e o poder estava centralizado nos empresários, cujo principal objetivo era maximizar o esforço dos trabalhadores para aumentar a produtividade e reduzir custos.

A Teoria da Administração de Taylor introduziu a noção de função, definindo claramente as tarefas de cada trabalhador, e propôs uma alternativa ao pagamento por unidades produzidas (a vigorar até aquela altura), utilizando métodos de remuneração baseados na eficiência e produtividade (Belcher, 1974).

Entre 1920 e 1950, os Estados Unidos da América enfrentaram um período prolongado de grave declínio económico (depressão económica) e este cenário, junto com os impactos da

II Guerra Mundial, desencadeou uma intensificação dos movimentos sociais e um aumento significativo do desemprego. Durante este espaço de tempo, houve uma ênfase significativa em equilibrar a produtividade com as necessidades humanas. Nesta abordagem, os trabalhadores foram vistos como "homo social", o que significa que são influenciados por fatores biológicos e sociais, reconhecendo a importância das relações interpessoais e do bem-estar no ambiente de trabalho. Começou-se a notar que as condições físicas do trabalho afetam a produtividade dos trabalhadores. Houve também uma mudança para uma abordagem mais psicológica das relações de trabalho, com mais foco nas interações informais. Paralelamente, houve um aumento na complexidade burocrática do trabalho, com mais divisões de departamentos e menos interações pessoais entre os colegas de trabalho. Nesta fase, surgem as primeiras regras para proteger os trabalhadores. Os sindicatos começam a ter voz nas decisões sobre salários e a ganhar mais influência entre os trabalhadores, o que leva a uma divisão parcial do poder dos empregadores. Os aumentos salariais para grupos de trabalhadores ganham relevância, e o método de pagamento por quantidade produzida vai perdendo sua utilidade gradualmente. Ao mesmo tempo, há um aumento na utilização da posição ocupada como principal fator para determinar os salários (Rosa, 2013).

Em 1963, nos Estados Unidos da América, foi estabelecida uma lei para assegurar salários iguais para trabalhos similares, visando justiça. Isso levou à mudança do pagamento baseado na produção para o pagamento por hora. Surgiram programas que reconheciam o tempo de trabalho do trabalhador, como aumentos progressivos, e planos de carreira, junto com benefícios mais comuns, para melhorar o bem-estar dos trabalhadores (Milkovich & Boudreau, 2000). O objetivo principal é incentivar a produtividade e garantir que o sistema funcione de forma eficiente. Nesse sentido, começa-se a dar mais importância ao papel dos trabalhadores, reconhecendo que eles têm um impacto significativo no sucesso das empresas.

Devido à globalização e ao aumento da competitividade, a partir de 1980 a economia experienciou uma grande instabilidade. Isso levou as empresas a buscar uma maior competitividade, o que as levou a necessitar de uma estrutura mais enxuta e flexível. Os trabalhadores são vistos como um recurso estratégico e reconhecidos como um benefício para a organização. Isso leva a um aumento no foco em pagar com base no desempenho e em políticas salariais que visam atrair e manter os melhores profissionais, sendo competitivas em relação ao mercado externo. A partir de 1990, houve uma mudança nos

valores sociais relacionados à família, ao indivíduo e ao trabalho. Os trabalhadores começaram a valorizar mais o seu bem-estar e a integração entre trabalho e vida pessoal. Essa transformação deu origem aos movimentos que visam melhorar a qualidade de vida no trabalho, com o objetivo de proporcionar ambientes laborais mais satisfatórios e equilibrados para os colaboradores. Neste período, há um aumento das remunerações variáveis, negociadas entre empregador e empregado. As empresas passam a desenvolver políticas de gestão voltadas para o trabalhador, visando atrair e reter talentos, e também valorizam as recompensas não financeiras intrínsecas (Rosa, 2013).

As empresas modernas procuram alinhar seus sistemas de recompensas com as estratégias do negócio para garantir sua sobrevivência em um ambiente cada vez mais competitivo. Os sistemas de recompensas atualmente visam atrair novos talentos, além de reter e motivar os funcionários existentes. O sucesso das empresas depende de atender aos interesses de todas as partes interessadas envolvidas no negócio (Gomez-Meija & Balkin, 1992).

### **2.3 Complexidade do Sistema de Recompensas**

Devido a complexidade do sistema de recompensas, torna-se impossível a definição de um único modelo de política salarial. Por outro lado, Rito (2006, p.44), refere que “os sistemas de recompensas integram a recompensa base, conhecida por salário ou vencimento, os incentivos ligados ao grau de *performance* obtido individual e em grupo e a recompensa indireta e os benefícios”.

Rito (2006) menciona que os sistemas de recompensas incluem três componentes principais:

1. **Recompensa base (salário ou vencimento):** É o componente fundamental da remuneração, representando o pagamento regular e fixo que um colaborador recebe em troca de seu trabalho;
2. **Incentivos ligados ao Desempenho individual e em grupo:** São recompensas variáveis ou adicionais que são concedidas com base no desempenho individual ou coletivo. Isso pode incluir bônus, comissões ou participação nos lucros, incentivos os colaboradores para alcançarem metas e padrões de desempenho específicos;

3. **Recompensa indireta (benefícios):** Refere-se aos benefícios adicionais oferecidos aos colaboradores além do salário, como plano de saúde, seguro de vida, vale-alimentação, entre outros. Esses benefícios ajudam a melhorar a qualidade de vida e o bem-estar dos colaboradores.

Em contrapartida, a seleção entre os diversos elementos dos sistemas de recompensas deve refletir tanto a qualidade da relação de trabalho quanto a situação financeira da empresa.

De facto, Vaz (2008), refere que a apresentação das principais variáveis do sistema de recompensas num espaço tridimensional permite visualizar as diversas estratégias que as empresas estabelecem e administram em resposta às tensões geradas pelo próprio sistema.

A figura 1 ilustra o conjunto das opções da política remuneratória onde são identificados três eixos que agrupam várias variáveis e opções: o eixo individual-coletivo, o eixo permanente-reversível e o eixo organização-mercado.

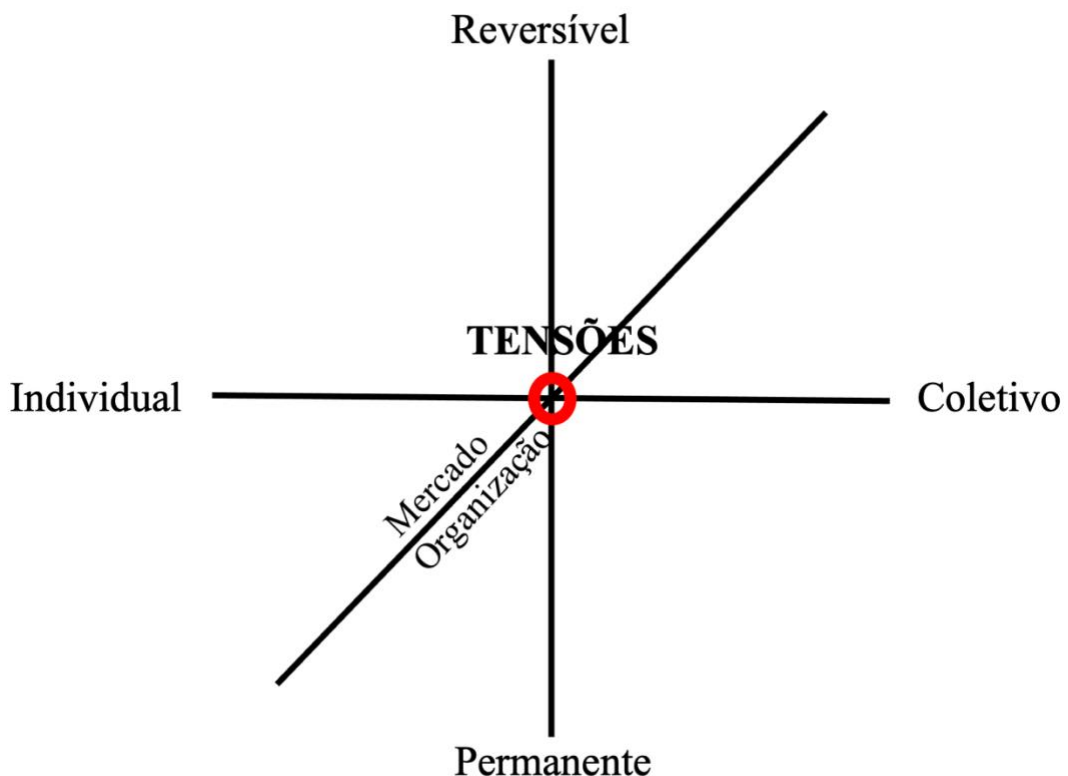


Figura 1 - O Conjunto das opções da política remuneratória.

Fonte: Vaz (2008)

Nesta perspectiva, e de acordo com Vaz (2008), a figura acima, ilustra as tensões da política remuneratória em três eixos:

- ❖ **Individual - Coletivo:** este eixo reflete a escolha entre recompensar o desempenho individual ou coletivo. Empresas que focam na remuneração individual priorizam o desempenho de cada colaborador, baseado em suas metas pessoais e desempenho, enquanto empresas que adotam a remuneração coletiva valorizam o esforço em equipe, a colaboração e os resultados coletivos;
- ❖ **Permanente - Reversível:** refere-se ao tipo de benefício oferecido. A remuneração permanente é aquela que se incorpora ao salário-base e é mantida a longo prazo (como promoções e aumentos salariais), enquanto a remuneração reversível consiste em benefícios temporários, como bônus e comissões, que dependem do desempenho ou resultados obtidos e podem ser ajustados ou removidos;
- ❖ **Organização - Mercado:** este eixo representa a escolha entre seguir práticas salariais internas ou externas. Remuneração baseada na organização é definida pela própria estrutura interna, seus valores e estratégias organizacionais. Já a remuneração baseada no mercado é determinada pela análise das práticas de remuneração externas, ajustando-se à concorrência para atrair e reter talentos.

Quanto ao ponto central de “tensões”, este indica que a organização precisa conciliar essas escolhas para criar uma política salarial eficaz e motivadora.

## 2.4 Os Pressupostos de um Sistema de Recompensas Eficaz

Na visão de Rito (2006), para que um sistema de recompensas seja eficiente e produtivo em termos de alcance de objetivos, existem dois pressupostos fundamentais:

- a) O sistema deve ser alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, incentivando comportamentos e ações que contribuam para esses objetivos;
- b) O sistema deve ser acolhido positivamente pelos colaboradores e visto como imparcial e transparente. Precisa funcionar de maneira justa, avaliando o desempenho de cada um com base em critérios definidos e objetivos, seguindo normas pré-estabelecidas que reduzam ao máximo a subjetividade. Câmara (2011) sugere, com base em evidências empíricas, que a maioria das pessoas ajusta suas posturas e condutas

visando alcançar recompensas maiores. Isso não implica uma alteração radical em suas essências, mas sim uma adaptação temporária para conquistar a recompensa desejada.

De acordo com Camara (2011), é crucial que as empresas ajustem seus sistemas de recompensas de acordo com seus objetivos estratégicos. Caso isso não ocorra, é possível que os colaboradores direcionem suas atividades visando obter recompensas mais substanciais, mesmo que isso implique em afastar-se dos objetivos pretendidos pela empresa. Ao definir seus objetivos, a empresa deve garantir que os colaboradores não se dispersem com uma grande quantidade de metas ou metas contraditórias, focando-se no que é essencial para o desenvolvimento da empresa. Além disso, é comum estabelecer objetivos usando a abordagem *SMART* (Específico, Mensurável, Apropriado, Relevante, Temporizado). Os objetivos da empresa devem ser definidos de forma mensurável, estabelecendo desafios que sejam alcançáveis dentro de um período determinado. Os colaboradores devem sentir que as metas impostas pela empresa são realizáveis, embora demande um esforço considerável, mas possível, para atingi-las. Caso contrário, gera desmotivação e muitas das vezes desistência por parte dos colaboradores em relação a tentar alcançar os objetivos.

Serras (2014) afirma que, para as empresas, é fundamental garantir que os seus colaboradores não busquem atingir objetivos de maneira antiética ou gerando conflitos internos. Por isso, é crucial incluir objetivos comportamentais, que os funcionários devem demonstrar em seu trabalho.

Como foi dito anteriormente, segundo Camara (2011), as empresas devem prestar atenção às recompensas que oferecem, garantindo que sejam proporcionais ao desempenho do colaborador e alinhadas com a estratégia da empresa. Se não fizerem isso, há o risco de os comportamentos dos funcionários não estarem em linha com os objetivos da empresa.

Camara (2011) destaca a importância de os sistemas de recompensas serem ajustáveis e maleáveis. Eles devem ser como um guia para os funcionários em cada fase do negócio, recompensando e reconhecendo suas ações quando estão em harmonia com os objetivos da empresa.

Ao elaborar a estratégia da empresa, é crucial considerar os colaboradores, o clima organizacional e os comportamentos necessários para o sucesso. Conforme destacado por Lawler III (1993), é essencial desenvolver um sistema de incentivos que estimule o

desempenho desejado, atraia profissionais adequados e fortaleça os objetivos e a estrutura corporativa.

Em consonância com essa perspectiva, Sibson (1990, como mencionado por Camara, 2011) expõe que um programa de recompensas deve prioritariamente atender às exigências da organização, contribuir para o alcance de seus propósitos, solucionar dificuldades, explorar oportunidades e atender às expectativas justas dos colaboradores da empresa.

Conforme mencionado anteriormente, para que o sistema de recompensas seja bem recebido pelos seus recetores, é necessário que seja visto como justo e objetivo, operando dentro dos parâmetros de equidade e transparência.

Segundo Camara (2011), a equidade em um sistema de recompensas implica a gestão de funções de igual complexidade e responsabilidade de acordo com parâmetros uniformes. Esses parâmetros abrangem aspectos como faixa salarial, critérios de avaliação de desempenho e fatores que influenciam promoções, reconhecimento e visibilidade.

## **2.5 Estrutura de um Sistemas de Recompensas**

O sistema de recompensas precisa de ser competitivo em relação ao mercado e alinhado com as prioridades e necessidades da organização, fundamentando-se na escolha do posicionamento que pretende adotar no mercado salarial (Ungaro, 2007). Além disso, Camara (2011), indica que um sistema de recompensas bem concedido e estruturado pode melhorar a atração, retenção e motivação dos colaboradores. Rito (2006) destaca, também, que os novos sistemas de recompensas eficazes são essenciais para substituir os antigos sistemas burocráticos e de baixa produtividade, visando alcançar níveis mais altos de eficiência.

Sousa (2006), por sua vez, aponta que os tipos de sistemas de recompensas aplicados nas empresas, quando são desenhados e estruturados, sofrem influências de vários fatores, designadamente a categoria profissional, a antiguidade, o nível de responsabilidade, o desempenho, o potencial, os resultados individuais/coletivos, o mercado e hierarquia.

No que se refere à recompensa com base na categoria profissional, esta é orientada por Instrumentos de Regulação Coletiva de Trabalho (IRCT) e atribuída com base no cargo desempenhado pelo colaborador. Ou seja, muitas vezes, a política seguida consiste em avaliar o cargo, e não o desempenho individual do colaborador. A principal vantagem deste método é assegurar que o nível salarial da categoria profissional esteja alinhado com a prática de mercado. Segundo Chiavenato (2004), a política salarial com base no cargo tem um bom funcionamento quando os cargos não se alteram, a tecnologia é fixa, a rotatividade é reduzida, os colaboradores trabalham muito com o intuito de aprender as funções, os cargos são padronizados no mercado e as pessoas pretendem ser promovidas na sua carreira profissional.

Já o fator por antiguidade avalia o desempenho pelos anos de serviço e é um critério ainda usado em algumas empresas, já se encontra ultrapassado, e a tendência é para desaparecer. Mas pode causar enormes conflitos na empresa devido o que se revela ser muito injusto (Varela, 2017).

No nível de responsabilidade, a recompensa tem como critério fazer análise e qualificações de funções, ou seja, agrupam-se as funções e as recompensas fixadas em função dos níveis de responsabilidades (Calado, 2014).

A análise da recompensa por desempenho resulta da avaliação entre o nível de responsabilidade e o nível do desempenho do colaborador. Desta forma, ao avaliar dois colaboradores com o mesmo nível de responsabilidade é recompensado aquele que tiver melhor desempenho, portanto, a recompensa está associada ao desempenho/mérito. Nem sempre é viável implementar este tipo de estrutura devido às dificuldades que surgem (Sousa, 2006).

Nesse sentido, Camara (2011), aponta que a principal dificuldade é, por um lado, definir claramente o desempenho desejado e, por outro, avaliar se esse desempenho foi alcançado.

Varela (2017), por sua vez, considera a recompensa com base no potencial que se baseia no empenho que o colaborador tem com o seu desenvolvimento pessoal e profissional, ou seja, valoriza a capacidade e o seu potencial.

Para Calado (2014), as recompensas baseadas em resultados ocorrem quando os colaboradores são compensados por atingir os objetivos definidos, sejam eles individuais ou coletivos.

As recompensas baseadas no mercado definem-se na mesma linha de ideias que as outras empresas praticam e funcionam no mesmo mercado, ou seja, praticado pelas empresas concorrentes (Sousa, 2006).

Por último, as recompensas hierarquizadas estão interligadas diretamente com o valor de remuneração e a posição hierárquica que o colaborador ocupa e/ou exerce na estrutura organizacional (Serras, 2014). De acordo com Camara (2011, p.103), este sistema hierarquizado “tem um efeito de reforço das relações de poder, tradicionalmente associadas à posição hierárquica e criam um clima de diferenciação de estatutos e de níveis de poder”.

## **2.6 Componentes dos Sistemas de Recompensas**

Nos dias de hoje, é cada vez mais notável nas empresas a necessidade de recompensar os seus funcionários pelo seu empenho, entrega, dedicação e com finalidade de os manter motivados e empenhados em atingir os objetivos da organização, adicionando, assim, valor à mesma (Bernardo, 2023).

Analisando as teorias motivacionais do Herzberg, Maslow e Lawler, Camara (2016) constata que os sistemas de recompensas podem aparecer associadas aos fatores motivacionais e higiênicos definidos por Herzberg<sup>1</sup>. Esses fatores correspondem “aos vários patamares das

---

<sup>1</sup>Teoria da hierarquia das necessidades foi criada por Abraham Maslow em 1943, propondo a hierarquia de necessidades humanas para descrever a motivação individual desde as fisiológicas até auto-realização.

Teoria de dois fatores foi desenvolvida por Frederick Herzber em 1959, salientando a existência de dois fatores (motivacionais e higiênicos) que influenciam a satisfação e insatisfação no trabalho.

necessidades da pirâmide proposto por Maslow” (autorrealização, autoestima, sociais, segurança e necessidades fisiológicas), enquanto para Lawler correspondem “a dicotomia entre recompensas intrínsecas e extrínsecas” (Camara, 2016, pp.108-110). São estas recompensas que os empregados consideram motivadores e importantes no seu trabalho profissional ou evolução na carreira. Mas, por outro lado, “se não forem bem geridas”, podem acarretar insatisfação no trabalho.

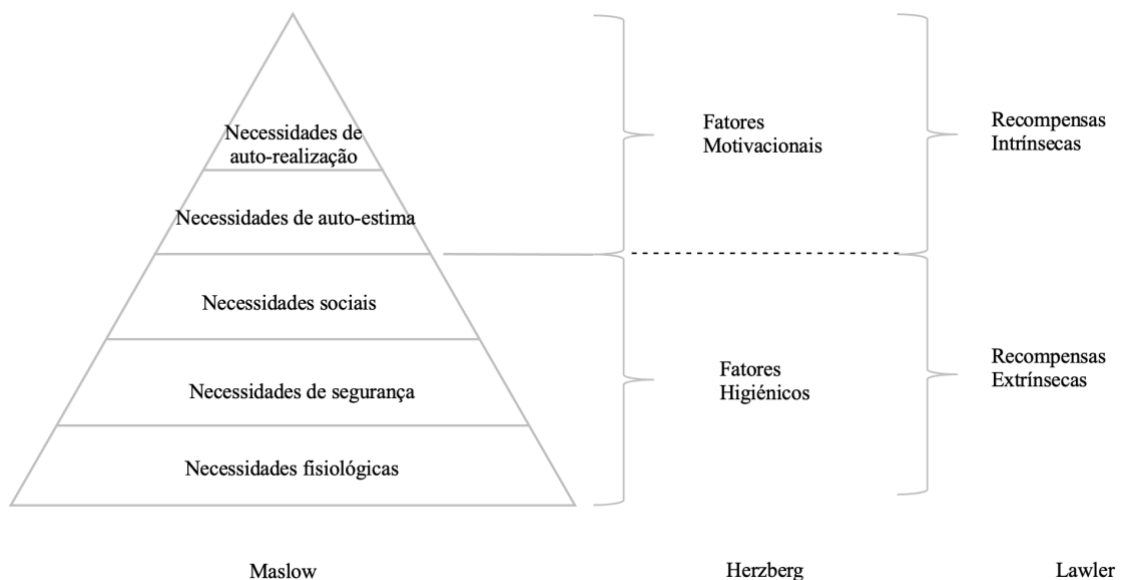


Figura 2 - Articulação das teorias de Maslow, Herzberg e Lawler.

Fonte: Camara (2016, p. 108)

As recompensas extrínsecas estão normalmente relacionadas ao dinheiro, desta forma, apresenta uma componente fixa e outra componente variável. Dentro da componente fixa

---

Teoria da expectativa foi elaborada por Edward Lawler em 1968, destacando que o desempenho no trabalho pode gerar tanto recompensas intrínsecas quanto extrínsecas, e que ambas são importantes para motivar os colaboradores.

insere-se o salário fixo. Na componente variável encontram-se os restantes componentes- os benefícios, os incentivos e os símbolos de estatuto (Câmara, 2006).

Nesse contexto, a figura 3, ilustra as recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas

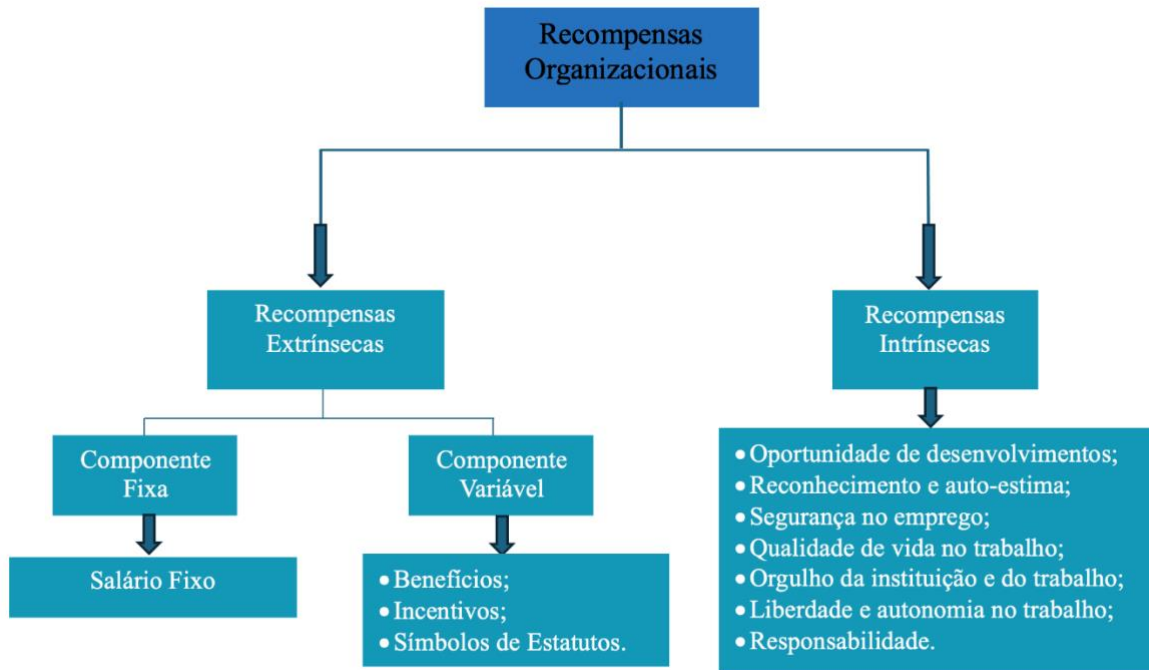


Figura 3 - Recompensa Organizacionais.

Fonte: Elaboração a partir do autor Chiavenato (2010, p.281)

## 2.7 Recompensas Extrínsecas

As recompensas extrínsecas, na perspectiva de Lawler, aparecem ligadas a fatores externos ao trabalho como o salário, os benefícios, os incentivos e os símbolos de estatuto. São caracterizadas pela sua natureza material, predominando, muitas vezes, na forma de prémios monetários (Sousa, 2006).

- **Salário:** Camara (2016, pp. 155-161) define salário como “o montante em dinheiro ou em espécie, que o empregado recebe, de forma regular e periódica, como contrapartida do seu trabalho”. O autor refere também que analisando esta definição pode-se identificar três requisitos a que o salário deve obedecer: a) Ser uma contrapartida do

trabalho prestado; b) Ter um carácter regular e periódico; c) Ser pago em dinheiro ou em espécie.

- **Benefícios:** Considerando a variedade e natureza que apresenta, torna-se difícil dar uma definição aos benefícios. Entretanto, existem traços comuns, que são: a) a componente da retribuição; b) quando são pagos em espécie, ou seja, em bens ou serviços e excepcionalmente em dinheiro; c) destinam-se a satisfazer necessidades de curto ou de longo prazo e por norma cobrir os riscos que não se relacionam diretamente com a prestação de trabalho; e d) Dar solução às necessidades de carácter social dos funcionários da empresa.

Com base nas características referidas anteriormente, Camara (2016, p.200), define Benefícios como sendo “uma componente da retribuição, paga em dinheiro ou espécie, a curto ou a longo prazo e visando dar respostas a necessidades de carácter social dos empregados de uma Empresa”.

Os benefícios dividem-se em dois grupos: a) curto ou longo prazo e b) sociais (*flex benefits*) e específicos (*fringe benefits*). Geralmente, cobrem os riscos que os colaboradores possam ter na decorrência da prestação de trabalho. Os benefícios sociais, normalmente, vão ao encontro das necessidades primárias a que todos os colaboradores devem ter direito, como exemplo, são os benefícios de alimentação (benefícios de curto prazo) e de segurança (benefícios de longo prazo). Os benefícios específicos só são aplicados a alguns colaboradores, tendo em consideração o nível hierárquico na organização. Por exemplo, pode ser a atribuição de viaturas da organização, viagens ou pagamentos de certos seguros a colaboradores (Camara, 2016).

- **Incentivos:** Conforme Camara (2016, p.162), “os incentivos são componentes variáveis de salário que pretendem recompensar elevados desempenhos”, por outras palavras alcançar ou exceder “um conjunto de objetivos previamente fixados, por acordo entre a empresa e o empregado”.

Desta forma, os incentivos têm implícitos três objetivos:

- As recompensas devem estar relacionadas com o desempenho do trabalhador e com os resultados do negócio;
- Incentivar comportamentos de forma a atingir os propósitos da instituição;

- Reter pessoas-chaves da instituição e reconhecer o contributo delas nos resultados bem como o comprometimento com os projetos da instituição.

**Símbolos de Estatuto:** Correspondem às atribuições oferecidas aos seus gestores séniores como forma de aumentar a autoestima, consolidar o seu sentimento de autorrealização e por “constituírem formas visíveis e palpáveis do prestígio e reconhecimento” (Camara 2016, p.218). Exemplo: carro topo de gama; direito a motorista; lugar de estacionamento reservado; assistente ou secretária pessoal, a dimensão e localização do gabinete do trabalho e atribuição de um cartão de crédito “Gold”.

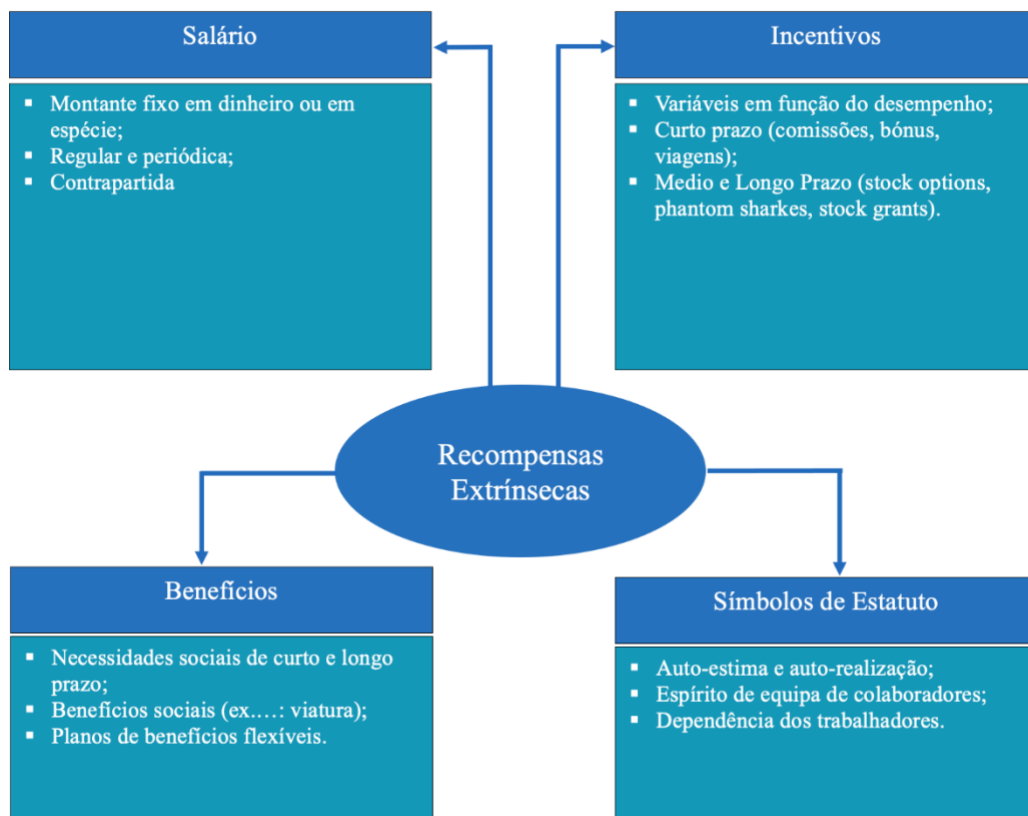


Figura 4 - Recompensas Extrínsecas.

Fonte: Camara (2006)

## 2.8 Recompensas Intrínsecas

Na mesma linha de pensamento, as recompensas intrínsecas para Camara (2016, p.110), “estão internamente ligadas ao trabalho em si, especialmente, a responsabilidade, a autonomia, o crescimento pessoal e a progressão de carreira”.

Dando seguimento, Camara (2016) elenca como recompensas intrínsecas mais importantes: (1) os mecanismos de reconhecimentos; (2) o desenho funcional, (3) a autonomia e responsabilidade; (4) as oportunidades de desenvolvimento profissional; (5) o envolvimento dos empregados na definição dos objetivos estratégicos da empresa; (6) o clima organizacional e o estilo de gestão.

- 1) **Os mecanismos de reconhecimento:** São um importante fator de motivação. Distinguem-se e premeiam atuações e condutas com finalidade de alcançar os objetivos da empresa (Camara, 2016).
- 2) **O desenho funcional:** Nesta componente o funcionário tem a possibilidade de participar no processo de decisão referente às tarefas por ele executadas e também na criação de equipas que possibilitem a troca de ideias, permitindo um clima de solidariedade e um trabalho que se situa desafiado (Camara, 2016).
- 3) **Autonomia e responsabilidade:** É definida por Camara (2016, p.126), “como a liberdade de ação que o titular de uma função tem no exercício das suas tarefas ou atividades (...) e a obrigação de prestar contas pelos resultados da sua situação”.
- 4) **As oportunidades de desenvolvimento profissional:** Está ligado à vontade de aprender coisas novas e melhorar os conhecimentos que as pessoas têm. Nesse contexto, investimento em formação permite o progresso profissional. As oportunidades de desenvolvimento e progressão profissional são importantes para o sistema de recompensas, devendo ser consideradas um interesse da empresa e do trabalhador (Camara, 2016).
- 5) **O envolvimento dos empregados na definição dos objetivos estratégicos da empresa:** Entende-se estar relacionado a motivação dos empregados devido ao seu papel na organização. A definição das estratégias é da responsabilidade da “gestão de topo”. Camara (2016, p.137) destaca, ainda, qualidades tais como “o enriquecimento das soluções adotadas, eliminação da resistência à mudança, a oportunidade de desenvolvimento para os quadros e os gestores, o reforço do sentido de pertença e a compreensão do significado e alcance desses objectivos”.

**6) O clima organizacional e o estilo de gestão:** está relacionado, segundo Camara (2016, p. 139), com a “cultura da empresa, da sua finalidade, estratégia de negócios, valores e padrões de atuação”, sendo que a forma de estar na empresa propicia um ambiente motivador, satisfação profissional aos empregados e um elemento de recompensa. Neste item, avalia-se o impacto do ambiente de trabalho, comunicação, perspectivas de carreira, estilo de gestão, sistemas de avaliação, mecanismos de reconhecimento, formação, e condições de trabalho através do modelo *European Foundation for Quality Management* (EFQM).

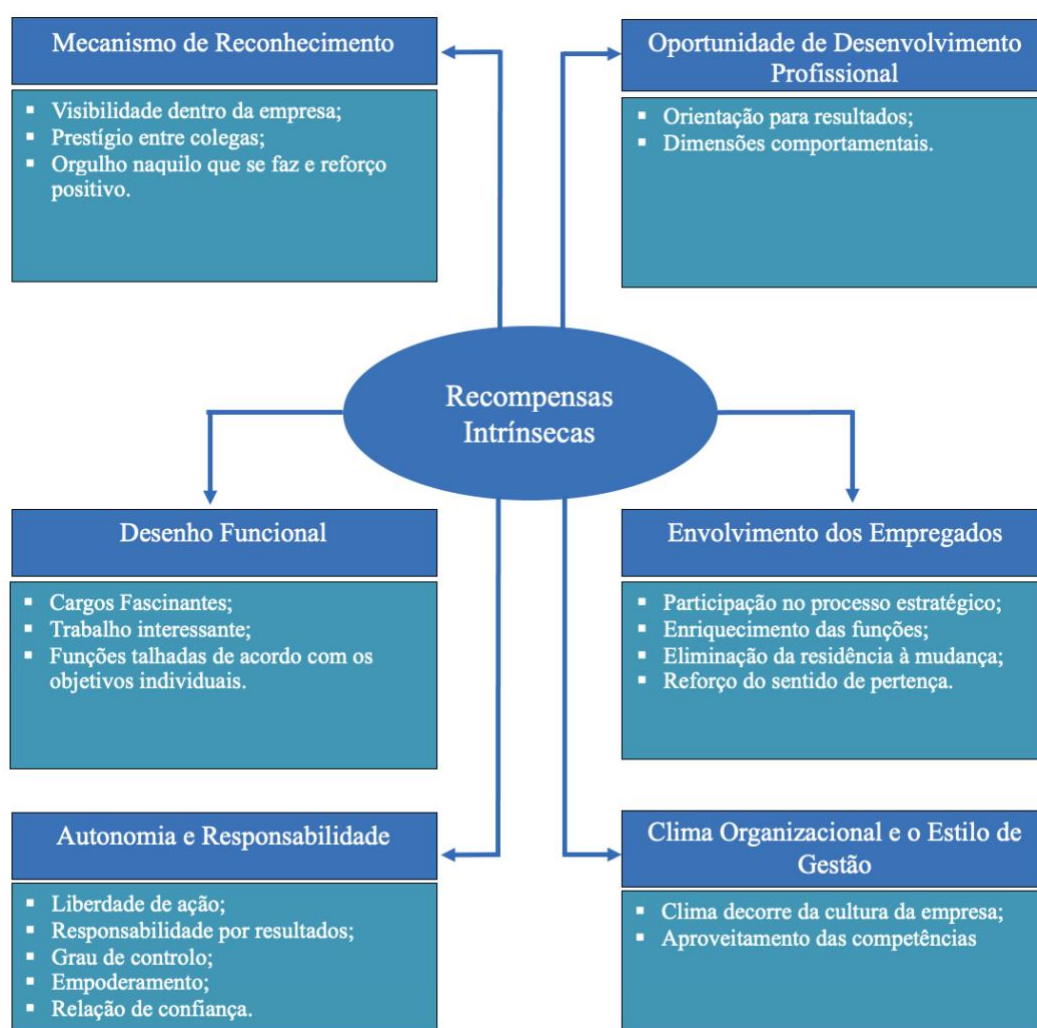


Figura 5 - Recompensas Intrínsecas.

Fonte: Camara (2006)

Nesta perspectiva, realça-se que os fatores intrínsecos ou motivacionais são os que geram satisfação nos colaboradores e que os fatores extrínsecos ou higiênicos evitam a insatisfação, mas, por si só, não são suficientes para promover satisfação. Para complementar o autor Rito (2006, p.44), afirma que os sistemas de recompensas devem, pois, “avaliar adequadamente as recompensas intrínsecas e não só as extrínsecas porque delas resulta a motivação pessoal, a produtividade acrescida e a continuidade de convergência de interesses que caracteriza a nova relação de trabalho em tempos atuais”.

### **3. Metodologia**

#### **3.1 Amostra e Recolha de Dados**

O presente estudo de investigação, tem como objetivo principal identificar a relação entre os componentes essenciais dos sistemas de recompensas (nomeadamente, recompensas extrínsecas e intrínsecas) e os elementos demográficos individuais (idade, experiência profissional, género, educação e a posição) e organizacionais (dimensão da empresa).

A opção metodológica para este trabalho é a pesquisa exploratória por “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito” Gil (2002, p. 41). A pesquisa exploratória é bastante flexível, portanto, na maioria dos casos, constitui um trabalho preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa (Andrade, 2017). Para execução da pesquisa optou-se pela abordagem de carácter quantitativo uma vez que emprega “mensuração de variáveis, mediante a análise da frequência de incidências e de correlações estatísticas” (Chizzotti, 1995, p. 51).

Este estudo teve como fonte de dados o levantamento bibliográfico em livros, artigos científicos e dissertações, sendo uma técnica de grande importância na pesquisa qualitativa, de forma a complementar as informações adquiridas por outras técnicas ou de forma a revelar novos pontos de vista de um assunto (Ludke e André, 1986). O estudo do trabalho deu início com a recolha das informações, de modo que não fosse uma “acumulação cega e mecânica” (Laville e Dione, 1999, p. 9). Neste contexto, Cresswel (2007), refere que esses dados recolhidos são predominantemente descritivos.

A recolha de dados para este estudo foi realizada através de um questionário online aplicado aos auditores que desempenham a sua atividade em Portugal no âmbito de um projeto mais amplo. No âmbito deste projeto, o questionário foi enviado via *Linkedin* e *email*, por forma a alcançar vários profissionais de auditoria que desempenhassem funções no território nacional. O *link* para colaboração neste estudo foi enviado para 1.096 indivíduos, tendo sido recebidas 301 respostas válidas.

Verifica-se na tabela 1 que, nesta amostra, os respondentes têm em média 29,46 anos de idade e 7,69 anos de experiência profissional. Relativamente a dimensão da empresa, 54,49% dos respondentes da amostra trabalham na *Big 4* (Deloitte, EY, KPMG, PWC), 25,91% em pequena Sociedades Revisores Oficiais de Contas (SROC), 18,94% em outras firmas inseridas em redes e 0,66% para os respondentes da amostra que não têm uma noção da dimensão da empresa que trabalham. No que diz respeito ao género, 50,33% representam os respondentes do género masculino e 49,67% feminino. Quanto a educação, mais concretamente as habilitações literárias, 51,50% dos respondentes têm nível de escolaridade de mestrado, 45,18% com licenciatura/bacharelato, 2,66% com outra formação e 0,66% para os respondentes com o grau académico de doutoramento. Em relação a posição, 45,51% dos respondentes da amostra exerciam o cargo de *staff / associate / trainee*, 34,88% exerciam o cargo de *senior / supervisor*, 9,97% exerciam o cargo de *manager*, 7,31% exerciam o cargo de *partner* e por último 2,33% para aqueles colaboradores que exerciam outras posições.

Tabela 1 - Descritiva das Variáveis.

Variáveis	N	Min	Mean	Max	SD
Idade (anos)	301	21	29,46	65	7,77152
Experiência Profissional (anos)	301	0	7,69	70	8,69487
Dimensão da Empresa		Frequência		Percentagem	
<i>Big 4</i> (Deloitte, EY, KPMG, PWC)		164		54,49	
Pequena SROC		78		25,91	
Outras firmas inseridas em redes		57		18,94	
Não sei		2		0,66	
Género		Frequência		Percentagem	
Masculino		151		50,33	
Feminino		149		49,67	
Educação		Frequência		Percentagem	
Mestrado		155		51,5	

Licenciatura/Bacharelato	136	45,18
Outra	8	2,66
Doutoramento	2	0,66
Posição	Frequência	Porcentagem
<i>Staff / Associate / Trainee</i>	137	45,51
<i>Senior / Supervisor</i>	105	34,88
<i>Manager</i>	30	9,97
<i>Partner</i>	22	7,31
Outra	7	2,33

### 3.2 Descrição e Mensuração das Variáveis

Para medir as recompensas extrínsecas e intrínsecas foi adotada a lista das recompensas desenvolvida pelo Saks (2006), pedindo aos respondentes para indicar em que medida os *items* indicados são-lhes oferecidos pela empresa em que trabalham. Para esta questão foi utilizada uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 – “Não oferecido”; 5 – “Oferecido em larga medida”). As 13 recompensas extrínsecas incluem os seguintes elementos: segurança no trabalho, prémios tangíveis, *feedback* do meu superior hierárquico, remuneração fixa, possibilidade de promoção, reconhecimento público, possibilidade de aumentos salariais, benefícios relacionados com seguros, remuneração variável, benefícios da função, *feedback* de sistemas de reporte, reconhecimento por parte do superior hierárquico e *feedback* dos pares/ colegas. Relativamente às 8 recompensas intrínsecas, as mesmas incluem: projetos/ tarefas mais desafiantes, respeito por parte das pessoas com quem trabalha, oportunidades de formação e desenvolvimento, projetos/ tarefas com maior responsabilidade, horário flexível, participação no processo de tomada de decisão, possibilidade de teletrabalho e maior autonomia.

No que diz respeito às variáveis demográficas individuais, o estudo considera a idade, a experiência profissional, o género, a educação e a posição, e às variáveis demográficas organizacionais - dimensão da empresa, proporcionando um entendimento abrangente das interações entre estes fatores e as recompensas analisadas. Estas variáveis foram auto-relatadas pelos respondentes no preenchimento do questionário.

Para realização do teste estatístico, as variáveis demográficas como idade e experiência profissional foram divididas em dois grupos pela sua mediana. No caso da idade, a mediana é de 27 anos. No que se refere a experiência profissional, a sua mediana é de 5 anos.

Para as restantes variáveis demográficas tais como o género, a educação, a posição e a dimensão da empresa a divisão foi feita em dois grupos, tal como é apresentado nas análises em baixo.

#### 4. Resultados /Testes Empíricos

Para investigar se as recompensas extrínsecas e intrínsecas estão relacionadas com os fatores individuais e organizacionais, foi adotado o teste t (*t-test*) como método estatístico primário. Nomeadamente, o teste t (*t-test*) foi implementado para avaliar a diferença nas médias das variáveis demográficas observadas para cada tipo de recompensa (extrínsecas e intrínsecas).

A escolha do teste t (*t-test*) se justifica por sua eficácia em comparar as médias entre dois grupos, garantindo a precisão das conclusões obtidas a partir dos resultados da pesquisa.

##### 4.1 Variável – Idade

###### Recompensas Extrínsecas

Os resultados do *t-test* (Tabela 2) revelam que a utilização de várias recompensas extrínsecas, nomeadamente (segurança no trabalho, *feedback* do meu supervisor hierárquico, possibilidade de promoção, benefícios relacionados com seguros, *feedback* de sistemas de reporte e *feedback* dos pares/colegas) dos auditores varia conforme a idade.

Tabela 2 - A relação entre os sistemas de recompensas e idade.

	Menor do que 27 anos	Maior ou igual a 27 anos	<i>T-test</i>	Probabilidade
Segurança no trabalho	4,35	4,58	2,08	<b>0,0385</b>
Prémios tangíveis	1,92	1,83	-0,71	0,4760
<i>Feedback</i> do meu supervisor hierárquico	3,83	3,56	-2,2	<b>0,0284</b>
Remuneração fixa	3,29	3,38	0,68	0,4925
Possibilidade de promoção	3,81	3,45	-2,53	<b>0,0118</b>
Reconhecimento público	1,6	1,71	0,8	0,4222

Possibilidade de aumentos Salariais	3,6	3,53	-0,48	0,6268
Benefícios relacionados com seguros	3,85	3,26	-3,61	<b>0,0004</b>
Remuneração variável	3,17	3,16	-0,05	0,9548
Benefícios da função	3,52	3,32	-1,42	0,1541
<i>Feedback</i> de sistemas de reporte	3,61	3,22	-2,89	<b>0,0041</b>
Reconhecimento por parte do superior hierárquico	3,47	3,51	0,38	0,7029
<i>Feedback</i> dos pares/colegas	3,54	3,29	-2,01	<b>0,0447</b>

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com idade menor do que 27 anos têm menor nível de **segurança de trabalho** do que os respondentes com idade maior ou igual a 27 anos (4,35 < 4,58, em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,05$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com idade menor do que 27 anos têm maior nível de **feedback do meu supervisor hierárquico** do que os respondentes com idade maior ou igual a 27 anos (3,83 > 3,56, em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,05$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com idade menor do que 27 anos têm maior nível de **possibilidade de promoção** do que os respondentes com idade maior ou igual a 27 anos (3,81 > 3,45, em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,05$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com idade menor do que 27 anos têm maior nível de **benefícios relacionados com seguros** do que os respondentes com idade maior ou igual a 27 anos (3,85 > 3,26, em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com idade menor do que 27 anos têm maior nível de **feedback de sistemas de reporte** do que os respondentes com idade maior ou igual a 27 anos (3,61 > 3,22, em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com idade menor do que 27 anos têm maior nível de **feedback dos pares/colegas** do que os respondentes com

idade maior ou igual a 27 anos (3,54 > 3,29, em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,05$ ).

### Recompensas Intrínsecas

Os resultados do teste t (Tabela 3) revelam que a utilização de várias recompensas intrínsecas, nomeadamente (oportunidades de formação e desenvolvimento, horário flexível, participação no processo de tomada de decisão e maior autonomia) dos auditores varia conforme a idade.

Tabela 3 - A relação entre os sistemas de recompensas e idade.

	Menor do que 27 anos	Maior ou igual a 27 anos	<i>T-test</i>	Probabilidade
Projetos/tarefas mais desafiantes	3,65	3,81	1,6	0,1095
Respeito por parte das pessoas com quem trabalha	4,07	4,01	-0,53	0,5898
Oportunidades de formação e desenvolvimento	3,95	3,68	-2,25	<b>0,0247</b>
Projetos/tarefas com maior responsabilidade	3,73	3,88	1,53	0,1264
Horário flexível	2,82	3,13	2,29	<b>0,0222</b>
Participação no processo de tomada de decisão	2,91	3,41	3,77	<b>0,0002</b>
Possibilidade de teletrabalho	2,92	3,16	1,64	0,1009
Maior autonomia	3,66	3,87	2,04	<b>0,0419</b>

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com idade menor do que 27 anos têm maior nível de **oportunidades de formação e desenvolvimento** do que os respondentes com idade maior ou igual a 27 anos (3,95 > 3,68, em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,05$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com idade menor do que 27 anos têm menor nível de **horário flexível** do que os respondentes com idade maior ou igual a 27 anos ( $3,47 < 3,51$ , em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,05$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com idade menor do que 27 anos têm menor nível de **participação no processo de tomada de decisão** do que os respondentes com idade maior ou igual a 27 anos ( $2,91 < 3,41$ , em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com idade menor do que 27 anos têm menor nível de **maior autonomia** do que os respondentes com idade maior ou igual a 27 anos ( $3,66 < 3,87$ , em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,05$ ).

## 4.2 Variável – Experiência Profissional

### Recompensas Extrínsecas

Os resultados do teste t (Tabela 4) revelam que a utilização de várias recompensas extrínsecas, nomeadamente (*feedback* do meu supervisor hierárquico, possibilidade de promoção, benefícios relacionados com seguros e *feedback* de sistemas de reporte) dos auditores varia conforme a experiência profissional.

Tabela 4 - A relação entre os sistemas de recompensas e experiência profissional.

	Menor do que 5 anos	Maior ou igual a 5 anos	<i>T-test</i>	Probabilidade
Segurança no trabalho	4,47	4,46	-0,16	0,8721
Prémios tangíveis	1,85	1,9	0,35	0,7243
<i>Feedback</i> do meu supervisor hierárquico	3,83	3,56	-2,16	<b>0,0309</b>
Remuneração fixa	3,28	3,38	0,79	0,4264
Possibilidade de promoção	3,84	3,42	-2,98	<b>0,0031</b>
Reconhecimento público	1,62	1,7	0,55	0,5797
Possibilidade de aumentos salariais	3,66	3,47	-1,4	0,1597

Benefícios Relacionados com Seguros	3,85	3,28	-3,48	<b>0,0006</b>
Remuneração variável	3,23	3,1	-0,8	0,4218
Benefícios da função	3,52	3,31	-1,44	0,1486
<i>Feedback</i> de sistemas de reporte	3,6	3,23	-2,67	<b>0,0078</b>
Reconhecimento por parte do superior hierárquico	3,51	3,47	-0,38	0,7038
<i>Feedback</i> dos pares/colegas	3,5	3,33	-1,32	0,1860

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com experiência profissional menor do que 5 anos têm maior nível de **feedback do meu supervisor hierárquico** do que os respondentes com experiência profissional maior ou igual a 5 anos (3,83 > 3,56, em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,05$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com experiência profissional menor do que 5 anos têm maior nível de **possibilidade de promoção** do que os respondentes com experiência profissional maior ou igual a 5 anos (3,84 > 3,42, em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,05$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com experiência profissional menor do que 5 anos têm maior nível de **benefícios relacionados com seguros** do que os respondentes com experiência profissional maior ou igual a 5 anos (3,85 > 3,28, em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com experiência profissional menor do que 5 anos têm maior nível de **feedback de sistemas de reporte** do que os respondentes com experiência profissional maior ou igual a 5 anos (3,60 > 3,23, em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

### **Recompensas Intrínsecas**

Os resultados do teste t (Tabela 5) revelam que a utilização de várias recompensas intrínsecas, nomeadamente (projetos/tarefas com maior responsabilidade, horário flexível,

participação no processo de tomada de decisão, possibilidade de teletrabalho e maior Autonomia) dos auditores varia conforme a experiência profissional.

Tabela 5 - A relação entre os sistemas de recompensas e experiência profissional.

	Menor do que 5 anos	Maior ou igual a 5 anos	<i>T-test</i>	Probabilidade
Projetos/tarefas mais desafiantes	3,70	3,77	0,68	0,4924
Respeito por parte das pessoas com quem trabalha	3,99	4,08	0,86	0,3860
Oportunidades de formação e desenvolvimento	3,88	3,75	-1,01	0,3114
Projetos/tarefas com maior responsabilidade	3,72	3,90	1,78	<b>0,0751</b>
Horário flexível	2,67	3,27	4,60	<b>0,0000</b>
Participação no processo de tomada de decisão	2,88	3,44	4,20	<b>0,0000</b>
Possibilidade de teletrabalho	2,90	3,18	1,91	<b>0,0558</b>
Maior autonomia	3,63	3,90	2,54	<b>0,0116</b>

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com experiência profissional menor do que 5 anos têm menor nível de **projetos/tarefas com maior responsabilidade** do que os respondentes com experiência profissional maior ou igual a 5 anos ( $3,72 < 3,90$ , em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,10$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com experiência profissional menor do que 5 anos têm menor nível de **horário flexível** do que os respondentes com experiência profissional maior ou igual a 5 anos ( $2,67 < 3,27$ , em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com experiência profissional menor do que 5 anos têm menor nível de **participação no processo de tomada de decisão** do que os respondentes com experiência profissional maior ou igual a 5 anos ( $2,88 < 3,44$ , em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com experiência profissional menor do que 5 anos têm maior nível de **possibilidade de teletrabalho** do que os respondentes com experiência profissional maior ou igual a 5 anos (2,90 > 3,18, em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,10$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com experiência profissional menor do que 5 anos têm menor nível de **maior autonomia** do que os respondentes com experiência profissional maior ou igual a 5 anos (3,63 < 3,90, em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,05$ ).

### 4.3 Variável – Dimensão de Empresa

#### Recompensas Extrínsecas

Os resultados do teste t (Tabela 6) revelam que a utilização de várias recompensas extrínsecas, nomeadamente (segurança no Trabalho, prémios Tangíveis, *feedback* do meu supervisor hierárquico, remuneração Fixa, possibilidade de promoção, reconhecimento público, possibilidade de aumentos salariais, benefícios relacionados com seguros, remuneração variável, benefícios da função, *feedback* de sistemas de reporte e reconhecimento por parte do superior hierárquico) dos auditores varia conforme a dimensão de empresa.

Tabela 6 - A relação entre os sistemas de recompensas e dimensão de empresa.

	<i>Big4</i> (Deloitte, EY, KPMG, PWC)	Outras Firms	<i>T-test</i>	Probabilidade
Segurança no trabalho	4,67	4,21	-4,06	<b>0,0001</b>
Prémios tangíveis	2,17	1,53	-5,18	<b>0,0000</b>
<i>Feedback</i> do meu supervisor hierárquico	4,03	3,24	-6,57	<b>0,0000</b>
Remuneração fixa	3,54	3,08	-3,58	<b>0,0004</b>
Possibilidade de promoção	4,16	2,91	-9,55	<b>0,0000</b>
Reconhecimento público	1,79	1,48	-2,35	<b>0,0193</b>

Possibilidade de aumentos salariais	3,93	3,09	-6,41	<b>0,0000</b>
Benefícios relacionados com seguros	4,13	2,83	-8,36	<b>0,0000</b>
Remuneração variável	3,81	2,36	-9,89	<b>0,0000</b>
Benefícios da função	3,77	2,97	-5,85	<b>0,0000</b>
<i>Feedback</i> de sistemas de reporte	3,88	2,81	-8,39	<b>0,0000</b>
Reconhecimento por parte do superior hierárquico	3,62	3,31	-2,74	<b>0,0065</b>
<i>Feedback</i> dos pares/colegas	3,44	3,38	-0,44	0,6596

De acordo com os resultados do *t-test* para variável empresa, verifica-se que os respondentes que trabalham na *big4* têm maior nível de **segurança no trabalho** do que os respondentes que trabalham nas outras firmas (4,67 > 4,21, em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

De acordo com os resultados do *t-test* para variável empresa, verifica-se que os respondentes que trabalham na *big4* têm maior nível de **prêmios tangíveis** do que os respondentes que trabalham nas outras firmas (2,17 > 1,53, em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

De acordo com os resultados do *t-test* para variável empresa, verifica-se que os respondentes que trabalham na *big4* têm maior nível de **feedback do meu supervisor hierárquico** do que os respondentes que trabalham nas outras firmas (4,03 > 3,24, em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

De acordo com os resultados do *t-test* para variável empresa, verifica-se que os respondentes que trabalham na *big4* têm maior nível de **remuneração fixa** do que os respondentes que trabalham nas outras firmas (3,54 > 3,08 em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

De acordo com os resultados do *t-test* para variável empresa, verifica-se que os respondentes que trabalham na *big4* têm maior nível de **possibilidade de promoção** do que os respondentes que trabalham nas outras firmas (4,16 > 2,91 em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

De acordo com os resultados do *t-test* para variável empresa, verifica-se que os respondentes que trabalham na *big4* têm maior nível de **reconhecimento público** do que os respondentes que trabalham nas outras firmas (1,79 > 1,48 em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,05$ ).

De acordo com os resultados do *t-test* para variável empresa, verifica-se que os respondentes que trabalham na *big4* têm maior nível de **possibilidade de aumentos salariais** do que os respondentes que trabalham nas outras firmas (3,93 > 3,09 em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

De acordo com os resultados do *t-test* para variável empresa, verifica-se que os respondentes que trabalham na *big4* têm maior nível de **benefícios relacionados com seguros** do que os respondentes que trabalham nas outras firmas (4,13 > 2,83 em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

De acordo com os resultados do *t-test* para variável empresa, verifica-se que os respondentes que trabalham na *big4* têm maior nível de **remuneração variável** do que os respondentes que trabalham nas outras firmas (3,81 > 2,36 em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

De acordo com os resultados do *t-test* para variável empresa, verifica-se que os respondentes que trabalham na *big4* têm maior nível de **benefícios da função** do que os respondentes que trabalham nas outras firmas (3,77 > 2,97 em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

De acordo com os resultados do *t-test* para variável empresa, verifica-se que os respondentes que trabalham na *big4* têm maior nível de **feedback de sistemas de reporte** do que os respondentes que trabalham nas outras firmas (3,88 > 2,81 em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

De acordo com os resultados do *t-test* para variável empresa, verifica-se que os respondentes que trabalham na *big4* têm maior nível de **reconhecimento por parte do superior hierárquico** do que os respondentes que trabalham nas outras firmas (3,62 > 3,31 em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

## Recompensas Intrínsecas

Os resultados do teste t (Tabela 7) revelam que a utilização de várias recompensas intrínsecas, nomeadamente (projetos/Tarefas mais desafiantes, oportunidades de formação e desenvolvimento e projetos/tarefas com maior responsabilidade) dos auditores varia conforme a dimensão de empresa.

Tabela 7 - A relação entre os sistemas de recompensas e dimensão de empresa.

	<i>Big4</i> (Deloitte, EY, KPMG, PWC)	Outras Firmas	<i>T-test</i>	Probabilidade
Projetos/tarefas mais desafiantes	3,85	3,60	-2,44	<b>0,0154</b>
Respeito por parte das pessoas com quem trabalha	3,96	4,13	1,63	0,1034
Oportunidades de formação e desenvolvimento	4,14	3,42	-6,05	<b>0,0000</b>
Projetos/tarefas com maior responsabilidade	3,93	3,66	-2,70	<b>0,0073</b>
Horário flexível	2,90	3,08	1,27	0,2039
Participação no processo de tomada de decisão	3,22	3,11	-0,77	0,4399
Possibilidade de teletrabalho	3,06	3,03	-0,15	0,8733
Maior autonomia	3,81	3,72	-0,87	0,3797

De acordo com os resultados do *t-test* para variável empresa, verifica-se que os respondentes que trabalham na *big4* têm maior nível de **projetos/tarefas mais desafiantes** do que os respondentes que trabalham nas outras firmas (3,85 > 3,60 em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,05$ ).

De acordo com os resultados do *t-test* para variável empresa, verifica-se que os respondentes que trabalham na *big4* têm maior nível de **oportunidades de formação e desenvolvimento** do que os respondentes que trabalham nas outras firmas (4,14 > 3,42 em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

De acordo com os resultados do *t-test* para variável empresa, verifica-se que os respondentes que trabalham na *big4* têm maior nível de **projetos/tarefas com maior responsabilidade**

do que os respondentes que trabalham nas outras firmas (3,93 > 3,66 em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

#### 4.4 Variável – Género

##### Recompensas Extrínsecas

O resultado do teste t (Tabela 8) revela que a utilização de várias recompensas extrínsecas, nomeadamente reconhecimento público, dos auditores varia conforme o género.

Tabela 8 - A relação entre os sistemas de recompensas e género.

	Masculino	Feminino	<i>T-test</i>	Probabilidade
Segurança no trabalho	4,38	4,54	1,48	0,1392
Prémios tangíveis	1,89	1,85	-0,28	0,7779
<i>Feedback</i> do meu supervisor hierárquico	3,65	3,74	0,67	0,5024
Remuneração fixa	3,37	3,30	-0,54	0,5854
Possibilidade de promoção	3,67	3,58	-0,65	0,5160
Reconhecimento público	1,81	1,51	-2,17	<b>0,0307</b>
Possibilidade de aumentos salariais	3,61	3,51	-0,71	0,4765
Benefícios relacionados com seguros	3,51	3,58	0,44	0,6600
Remuneração variável	3,28	3,04	-1,49	0,1366
Benefícios da função	3,44	3,38	0,46	0,6456
<i>Feedback</i> de sistemas de reporte	3,38	3,45	0,50	0,6167
Reconhecimento por parte do superior hierárquico	3,52	3,47	-0,41	0,6794
<i>Feedback</i> dos pares/colegas	3,50	3,46	-1,22	0,2216

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com género masculino têm maior nível de **reconhecimento público** do que os respondentes com género feminino (1,81 > 1,51, em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,05$ ).

### Recompensas Intrínsecas

Os resultados do teste t (Tabela 9) revelam que não existem diferenças significativas entre as recompensas intrínsecas e o género.

Tabela 9 - A relação entre os sistemas de recompensas e género.

	Masculino	Feminino	<i>T-test</i>	Probabilidade
Projetos/tarefas mais desafiantes	3,73	3,74	0,12	0,9039
Respeito por parte das pessoas com quem trabalha	4,06	4,02	-0,45	0,6509
Oportunidades de formação e desenvolvimento	3,76	3,86	0,88	0,3784
Projetos/tarefas com maior responsabilidade	3,85	3,77	-0,83	0,4024
Horário flexível	3,00	2,96	-0,29	0,7674
Participação no processo de tomada de decisão	3,26	3,09	1,27	0,2044
Possibilidade de teletrabalho	3,10	3,00	-0,67	0,4988
Maior autonomia	3,75	3,79	0,35	0,7208

## 4.5 Variável – Educação

### Recompensas Extrínsecas

Os resultados do teste t (Tabela 10) revelam que a utilização de várias recompensas extrínsecas, nomeadamente (*feedback* do meu supervisor hierárquico, possibilidade de

promoção, possibilidade de aumentos salariais, benefícios relacionados com seguros e *feedback* de sistemas de reporte) dos auditores varia conforme a educação.

Tabela 10 - A relação entre sistemas de recompensas e educação.

	Licenciatura/ Bacharelato	Doutoramento/ Mestrado	<i>T-test</i>	Probabilidade
Segurança no trabalho	4,4	4,51	0,98	0,3252
Prêmios tangíveis	1,95	1,81	-1,06	0,2889
<i>Feedback</i> do meu supervisor hierárquico	3,53	3,82	2,22	<b>0,0271</b>
Remuneração fixa	3,24	3,42	1,41	0,1574
Possibilidade de promoção	3,45	3,76	2,12	<b>0,0350</b>
Reconhecimento público	1,6	1,71	0,77	0,4386
Possibilidade de aumentos salariais	3,36	3,72	2,63	<b>0,0091</b>
Benefícios relacionados com seguros	3,34	3,33	2,34	<b>0,0199</b>
Remuneração variável	3,09	3,23	0,83	0,4048
Benefícios da função	3,30	3,51	1,47	0,1407
<i>Feedback</i> de sistemas de reporte	3,24	3,55	2,23	<b>0,0263</b>
Reconhecimento por parte do superior hierárquico	3,52	3,46	-0,49	0,6201
<i>Feedback</i> dos pares/colegas	3,45	3,38	-0,49	0,6228

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com habilitações literárias equivalentes a licenciatura/ bacharelato têm menor nível de ***feedback do meu supervisor hierárquico*** do que os respondentes com habilitações literárias equivalentes a doutoramento/mestrado ( $3,53 < 3,82$ , em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,05$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com habilitações literárias equivalentes a licenciatura/ bacharelato têm menor nível de **possibilidade de promoção** do que os respondentes com habilitações literárias equivalentes a doutoramento/mestrado ( $3,45 < 3,76$ , em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,05$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com habilitações literárias equivalentes a licenciatura/ bacharelato têm menor nível de **possibilidade de aumentos salariais** do que os respondentes com habilitações literárias equivalentes a doutoramento/mestrado (3,36 < 3,72, em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,05$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com habilitações literárias equivalentes a licenciatura/ bacharelato têm menor nível de **benefícios relacionados com seguros** do que os respondentes com habilitações literárias equivalentes a doutoramento/mestrado (3,36 < 3,72, em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,05$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com habilitações literárias equivalentes a licenciatura/ bacharelato têm menor nível de **feedback de sistemas de reporte** do que os respondentes com habilitações literárias equivalentes a doutoramento/mestrado (3,24 < 3,55, em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,05$ ).

### Recompensas Intrínsecas

Os resultados do teste t (Tabela 11) revelam que não existem diferenças significativas entre as recompensas intrínsecas e educação.

Tabela 11 - A relação entre os sistemas de recompensas e educação.

	Licenciatura/ Bacharelato	Doutoramento/ Mestrado	<i>T-test</i>	Probabilidade
Projetos/tarefas mais desafiantes	3,65	3,81	1,55	0,1206
Respeito por parte das pessoas com quem trabalha	4,06	4,02	-0,33	0,7406
Oportunidades de formação e desenvolvimento	3,77	3,85	0,64	0,5194
Projetos/tarefas com maior responsabilidade	3,79	3,83	0,48	0,6291
Horário flexível	3,08	2,90	-1,27	0,2038
Participação no processo de tomada de decisão	3,17	3,18	0,09	0,9243

Possibilidade de teletrabalho	3,13	2,98	-1,01	0,3131
Maior autonomia	3,79	3,75	-0,31	0,7532

## 4.6 Variável – Posição

### Recompensas Extrínsecas

Os resultados do teste t (Tabela) revelam que a utilização de várias recompensas extrínsecas, nomeadamente (segurança no trabalho, benefícios relacionados com seguros, remuneração variável e *feedback* de sistemas de reporte) dos auditores varia conforme a posição.

Tabela 12 - A relação entre os sistemas de recompensas e posição.

	<i>Staff/ Associate/ Trainee</i>	<i>Senior/ Supervisor/ Partner/Manager</i>	<i>T-test</i>	Probabilidade
Segurança no trabalho	4,26	4,63	3,18	<b>0,0017</b>
Prémios tangíveis	1,87	1,87	0,00	0,9965
<i>Feedback</i> do meu supervisor hierárquico	3,80	3,60	-1,62	0,1056
Remuneração fixa	3,28	3,39	0,86	0,3869
Possibilidade de promoção	3,74	3,53	-1,48	0,1375
Reconhecimento público	1,55	1,75	1,46	0,1431
Possibilidade de aumentos salariais	3,56	3,56	0,02	0,9785
Benefícios relacionados com seguros	3,75	3,38	-2,18	<b>0,0298</b>
Remuneração variável	2,96	3,33	2,25	<b>0,0252</b>
Benefícios da função	3,39	3,44	0,30	0,7595
<i>Feedback</i> de sistemas de reporte	3,56	3,28	-2,05	<b>0,0409</b>
Reconhecimento por parte do superior hierárquico	3,45	3,52	0,64	0,5212
<i>Feedback</i> dos pares/colegas	3,49	3,35	-1,1	0,2700

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com posição de *staff/associate/trainee* têm menor nível de **segurança no trabalho** do que os respondentes com posição de *senior/supervisor/partner/manager* ( $4,26 < 4,63$ , em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com posição de *staff/associate/trainee* têm maior nível de **benefícios relacionados com seguros** do que os respondentes com posição de *senior/supervisor/partner/manager* ( $3,75 > 3,38$ , em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,05$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com posição de *staff/associate/trainee* têm menor nível de **remuneração variável** do que os respondentes com posição de *senior/supervisor/partner/manager* ( $2,96 < 3,33$ , em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,05$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com posição de *staff/associate/trainee* têm maior nível de **feedback de sistemas de reporte** do que os respondentes com posição de *senior/supervisor/partner/manager* ( $3,56 > 3,28$ , em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,05$ ).

### Recompensas Intrínsecas

Os resultados do teste t (Tabela 13) revelam que a utilização de várias recompensas intrínseca, nomeadamente (projetos/tarefas com maior responsabilidade, horário flexível, participação no processo de tomada de decisão e maior autonomia) na recompensa intrínseca dos funcionários varia conforme a posição.

Tabela 13 - A relação entre os sistemas de recompensas e posição.

	<i>Staff/ Associate/ Trainee</i>	<i>Senior/ Supervisor/ Partner/Manager</i>	<i>T-test</i>	Probabilidade
Projetos/tarefas mais desafiantes	3,67	3,79	1,17	0,2401
Respeito por parte das pessoas com quem trabalha	4,05	4,02	-0,31	0,7530

Oportunidades de formação e desenvolvimento	3,86	3,77	-0,78	0,4357
Projetos/tarefas com maior responsabilidade	3,62	3,98	3,69	<b>0,0003</b>
Horário flexível	2,72	3,20	3,55	<b>0,0004</b>
Participação no processo de tomada de decisão	2,75	3,52	5,93	<b>0,0000</b>
Possibilidade de teletrabalho	2,96	3,12	1,07	0,2827
Maior autonomia	3,58	3,93	3,30	<b>0,0011</b>

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com posição de *staff/associate/trainee* têm menor nível de **projetos/tarefas com maior responsabilidade** do que os respondentes com posição de *senior/supervisor/partner/manager* ( $3,62 < 3,98$ , em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com posição de *staff/associate/trainee* têm menor nível de **horário flexível** do que os respondentes com posição de *senior/supervisor/partner/manager* ( $2,72 < 3,20$ , em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com posição de *staff/associate/trainee* têm menor nível de **participação no processo de tomada de decisão** do que os respondentes com posição de *senior/supervisor/partner/manager* ( $2,75 > 3,52$ , em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

De acordo com os resultados do *t-test*, verifica-se que os respondentes com posição de *staff/associate/trainee* têm menor nível de **maior autonomia** do que os respondentes com posição de *senior/supervisor/partner/manager* ( $3,58 > 3,93$ , em média), e esta diferença é significativa ( $p < 0,01$ ).

## 5. Conclusão

A presente dissertação explora os sistemas de recompensas dos auditores que desempenham as suas funções em Portugal e destaca a importância de uma abordagem estratégica e equilibrada na gestão de recompensas, considerando tanto os aspetos extrínsecos quanto os intrínsecos. As evidências anteriores sugerem que empresas que investem em pacotes de recompensas alinhados com os objetivos organizacionais e as necessidades dos colaboradores conseguem não só atrair e reter talentos, como também aumentar a motivação e o desempenho dos seus funcionários.

Os resultados deste estudo mostram que há uma relação entre sistemas de recompensas e idade. Especificamente, verifica-se que os respondentes com menor do que 27 anos de idade são mais bem recompensados a nível de recompensas extrínsecas tais como *feedback* do meu supervisor hierárquico, possibilidade de promoção, benefícios relacionados com seguros, *feedback* de sistemas de reporte e *feedback* dos pares/colegas e recompensas intrínsecas tais como oportunidades de formação e desenvolvimento. Ainda, constata-se que os respondentes com maior ou igual a 27 anos de idade são mais bem recompensados a nível de recompensas extrínsecas tal como segurança no trabalho e intrínsecas tais como horário flexível, participação no processo de tomada de decisão e maior autonomia.

Os resultados deste estudo mostram que há uma relação entre sistemas de recompensas e experiência profissional. Particularmente, verifica-se que os respondentes com menor do que 5 anos de experiência profissional são mais bem recompensados a nível de recompensas extrínsecas tais como *feedback* do meu supervisor hierárquico, possibilidade de promoção, benefícios relacionados com seguros e *feedback* de sistemas de reporte. Ainda, constata-se que os respondentes com maior ou igual a 5 anos de experiência profissional são mais bem recompensados a nível de recompensas intrínsecas tais como projeto/tarefas com maior responsabilidade, horário flexível, participação no processo de tomada de decisão, possibilidade de teletrabalho e maior autonomia.

Os resultados deste estudo mostram que há uma relação entre sistemas de recompensas e dimensão de empresa. Particularmente, verifica-se que os respondentes que trabalham nas empresas *big4* são mais bem recompensados a nível de recompensas extrínsecas tais como segurança no trabalho, prémios tangíveis, *feedback* do meu supervisor hierárquico, remuneração fixa, possibilidade de promoção, reconhecimento público, possibilidade de

aumentos salariais, benefícios relacionados com seguros, remuneração variável, benefícios da função, *feedback* de sistemas de reporte e reconhecimento por parte do superior hierárquico e recompensas intrínsecas tais como projetos/tarefas mais desafiantes, oportunidades de formação e desenvolvimento, e projetos/tarefas com maior responsabilidade.

Os resultados deste estudo mostram que há uma relação entre sistemas de recompensas e género. Especificamente, verifica-se que os respondentes do género masculino são mais bem recompensados a nível de recompensa extrínsecas tal como reconhecimento público e recompensas intrínsecas não existe relação com o género.

Os resultados deste estudo mostram que há uma relação entre sistemas de recompensas e educação. Relativamente às recompensas extrínsecas os respondentes com nível de escolaridade licenciatura/ bacharelato, são mais bem recompensados no que diz respeito aos benefícios relacionados com seguros, já os respondentes com nível de escolaridade doutoramento / mestrado são mais bem recompensados no que se refere a *feedback* do meu supervisor hierárquico, possibilidade de promoção, possibilidade de aumentos salariais e de *feedback* de sistemas de reporte. Mais ainda se pode constatar que a nível de recompensa intrínsecas não existe uma relação entre as recompensas e educação.

Os resultados deste estudo mostram que há uma relação entre sistemas de recompensas e posição. Relativamente às recompensas extrínsecas os respondentes que ocupam a posição de *staff/ associate / trainee*, são mais bem recompensados tais como benefícios relacionados com seguros e *feedback* de sistemas de reporte, já os respondentes que ocupam a posição do cargo de *senior / supervisor / manager* são mais bem recompensados a nível de recompensas extrínsecas tais como segurança no trabalho e remuneração variável. Pode ainda constatar-se que os respondentes que ocupam a posição do cargo de *senior / supervisor / manager* são mais bem recompensados a nível de recompensas intrínsecas tais como projeto/tarefas com maior responsabilidade, horário flexível, participação no processo de tomada de decisão e maior autonomia. Portanto, a presente investigação evidencia que existe uma relação entre os sistemas de recompensas (extrínsecas e intrínsecas) e os fatores demográficos (individuais e organizacionais) explorados neste estudo na atribuição de recompensas dos auditores em Portugal.

Relativamente às limitações do estudo, é importante destacar alguns pontos críticos. Primeiramente, o foco restrito à profissão de auditor limita as conclusões a esse setor, sem abranger outras áreas empresariais, onde as dinâmicas de recompensas podem ser diferentes. Além disso, a pesquisa concentra-se apenas no contexto português, o que impede a aplicação dos resultados a outros países com diferentes realidades organizacionais económicas e culturais.

Para pesquisas futuras, sugere-se expandir o estudo para um maior número de empresas portuguesas, visando obter detalhes mais precisos sobre os sistemas de recompensas em Portugal. Além disso, seria interessante realizar uma análise mais ampla, considerando novas variáveis que poderiam ser introduzidas tais como a origem do capital da empresa, a cultura organizacional, o estilo de liderança e avaliação do desempenho. Outro aspecto relevante seria investigar o grau de influência do departamento de recursos humanos nos sistemas de recompensas, com o intuito de compreender como essas variáveis influenciam ou modificam as recompensas já existentes nas organizações.

## Referências Bibliográficas

- Armstrong, A. (2009). *Armstrong's Handbook of human resource management practice* (11<sup>th</sup> ed.). London: Kogan Page.
- Belcher, W. (1974). *Compensation Administration*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bernardo, A. M. F. (2023). *O impacto dos sistemas de recompensas na satisfação no trabalho-Estudo de caso numa empresa de consultoria* (Doctoral dissertation). Disponível em: [https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/17295/1/DISSERTA%  
- ANA MARISA BERNARDO - VERS%  
DEFINITIVA.pdf](https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/17295/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O - ANA MARISA BERNARDO - VERS%c3%83O DEFINITIVA.pdf)
- Bilhim, J.A.de F. (2016) *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: ISCSP.
- Calado, L. M. C. (2014). *Relação entre motivação e incentivos na Evertis Ibérica SA* (Doctoral dissertation). Disponível em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17073/1/Projeto%  
20de%20Mestrado%20  
Lu%  
Calado.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17073/1/Projeto%20de%20Mestrado%20Lu%c3%adsa%20Calado.pdf)
- Camara, P. (2006). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. 3<sup>a</sup>.ed.(Revista e atualizada), Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B. (2016). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. 4<sup>a</sup> ed. (Atualizada), Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (6<sup>o</sup> ed.). Algragide: Dom Quixote.
- Chiavenato, I (2004). *Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2<sup>a</sup> ed., Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. (3<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Elsevier.
- Chizzotti, A. (1995). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 2.<sup>o</sup> ed. São Paulo: Cortez.
- Cohen, A., & Gattiker, U. E. (1994). Rewards and organizational commitment across structural characteristics: a meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 9(2), 137-157.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativo e misto*. (2<sup>a</sup>ed.). Porto Alegre: Editora Artmed.
- Figueiredo, H. R. C. (2012). *A motivação dos colaboradores nas organizações em contexto de crise económica* (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa).
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gomez-Mejia, L. & Balkin D. (1992). Determinants of faculty pay: an agency theory perspective. *Academy of Management Journal*, 35: (921-955).
- Gross, S. E & Friedman, H. M. (2004). Creating an effective total rewards strategy: Holistic approach better supports business success. *Benefits Quarterly, Third Quarter*, 20 (3), 7-12.
- Hamel, G. (2007). *O futuro da administração*. São Paulo: Elsevier.

- Laville, C., & Dionne, J. (1999). *A construção do saber*. Belo Horizonte: UFMG, 340.
- Lawler III, E. E. (1990). *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*. São Francisco: Jossey-Bass.
- Lawler III, E. E. (1993). *The strategic design of reward systems. The Center for Effective Organizations*. Los Angeles: University of Southern California.
- Ludke, M., & André, M. E. D. A. (1986). *Métodos de coleta de dados: observação, entrevista e análise documental*. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. (pp. 25-44). São Paulo: EPU.
- Milkovich, G. & Boudreau, J. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Picarelli, V., & Wood, T. (1996). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Rito, P. (2006). O sistema de Recompensas: remunerações e benefícios. *Revista TOC*, 80, 44-55. Disponível em: [https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/7897/1/O\\_sistema\\_de\\_recompensas\\_re\\_muneracoes\\_e\\_beneficios\\_PedroNevesRito\\_RevistaTOC80.pdf](https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/7897/1/O_sistema_de_recompensas_re_muneracoes_e_beneficios_PedroNevesRito_RevistaTOC80.pdf)
- Rocha, J. A. O. (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rola, A. M. (2013). *As Percepções de Justiça Organizacional no Sistema de recompensas e a sua Influência na Satisfação no Trabalho: Estudo de Caso INATEL* (Master's thesis). Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/48579596.pdf>
- Rosa, A. I. V. (2013). *Sistema de recompensas: estudo de um caso* (Doctoral dissertation, Escola Superior de Ciências Empresariais). Disponível em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4646/1/Tese\\_AdrianaRosa%20maio%202013.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4646/1/Tese_AdrianaRosa%20maio%202013.pdf)
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21 (7), 600-619.
- Serras, P. M. (2014). *A influência dos sistemas de recompensas sobre a satisfação no trabalho* (Doctoral dissertation). Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/5322/1/A%20influ%20c3%aancia%20dos%20sistemas%20de%20recompensas%20sobre%20a%20satisfa%20c3%a7%20c3%a3o%20no%20trabalho.pdf>
- Soares, J. P. R. F. (2014). *Uma contribuição para o projeto de sistemas de recompensas para inovação* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo). Disponível em: [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-06022016-222346/publico/Tese\\_JoaoSoares.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-06022016-222346/publico/Tese_JoaoSoares.pdf)
- Sotomayor, A. M, Rodrigues, J. & Duarte, M. (2021). *Princípios de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Sousa, J. S.; Duarte, T.; Sanches, P. G.; et al. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e práticas*. Lisboa: Lidel.
- Ungaro, S. (2007). *A satisfação no trabalho e a relação com o afeto positivo, afeto negativo, sistema de recompensas e plano de benefícios: estudo realizado a professores de treze ginásios pertencentes ao distrito do Porto e arredores*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Desporto, Universidade do Porto, Porto. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/14586/2/22610.pdf>

- Varela, S. H. V. (2017). *Sistema de Recompensas e satisfação no trabalho-Estudo de caso da Caixa Económica de Cabo Verde* (Doctoral dissertation). Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/8922/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O%20-%20SAMIRA%20VARELA%20-%20Vers%c3%a3o%20definitiva.pdf>
- Vaz, I. (2008). As políticas salariais. Que evolução? *VI Congresso Português de Sociologia, Mundos Sociais: Saberes e Práticas*, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Lisboa.