

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



ISCAL

O ESTUDO SOBRE O SALÁRIO EMOCIONAL E  
OS FATORES PSICOSOCIAIS NUMA EMPRESA  
MULTINACIONAL

---

Matilde Leonor Pombinho

Lisboa, dezembro de 2023



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

O ESTUDO SOBRE O SALÁRIO EMOCIONAL E  
OS FATORES PSICOSOCIAIS NUMA EMPRESA  
MULTINACIONAL

Matilde Leonor Pombinho

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 Adjunta Convidada da área de Economia e Finanças, subárea de Finanças.

Composição do Júri:

Presidente \_\_\_\_\_ Doutor José Moleiro Martins

Arguente \_\_\_\_\_ Doutora Maria Teresa Esteves

Vogal \_\_\_\_\_ Doutora Iryna Alves

Lisboa, dezembro de 2023

O Estudo sobre o Salário Emocional e os Fatores Psicossociais numa Empresa Multinacional  
Matilde Leonor Pombinho

## **Dedicatória**

*Ao meu querido Avô Fernando*

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, agradeço à Professora Iryna Alves, por estar sempre pronta a desmistificar as minhas dúvidas, incentivar-me sempre a querer mais, a fazer mais e acreditar que eu seria capaz de concretizar esta dissertação.

Obrigada a todos os colegas que tiraram um pouco do seu tempo para preencher o questionário e também àqueles que me deram força para não desistir deste caminho que, por vezes, pareceu bastante difícil.

Agradeço à minha família por sempre acreditar em mim e motivar-me todos os dias para que este processo fosse um pouco mais fácil. Um agradecimento especial à minha mãe Luísa, por estar sempre lá quando surgiam as incertezas se este seria o caminho que projetei e por me mostrar que o mundo não é apenas a nossa rua, é muito mais do que isso, se acreditarmos que sim.

Por fim, um especial agradecimento à minha Inês pela motivação diária, incentivo, apoio incondicional, companhia nas noites mais longas e por nunca duvidar de mim.

*“I faced it all and I stood tall and did it my way.”*

Frank Sinatra

## Resumo

Esta dissertação visa estudar os Benefícios Não-Monetários e os Fatores Psicossociais (*proxies* para o Salário Emocional) e a sua relação com a Intenção de Saída, através da Motivação Extrínseca e *Employee Empowerment* dos colaboradores.

Este estudo foi desenvolvido com base nos dados obtidos através do questionário online dirigido aos colaboradores da empresa Siemens, S.A., tendo sido obtidas 55 respostas válidas. A análise foi realizada através do método *partial least squares structural equational modeling* (PLS-SEM), usando o Smart-PLS.

Os resultados do presente estudo mostram que os Benefícios Não-Monetários estão positivamente associados à Motivação Extrínseca e a *Employee Empowerment*, enquanto os Fatores Psicossociais estão positivamente associados a *Employee Empowerment*. Os resultados apresentam ainda relações negativas entre o *Employee Empowerment* e a Motivação Extrínseca, a Motivação Extrínseca e a Intenção de Saída e *Employee Empowerment* e Intenção de Saída.

**Palavras-chave:** Salário Emocional, Benefícios Não-Monetários, Fatores Psicossociais, Motivação, *Empowerment*, Intenção de Saída, Colaboradores

### **Abstract**

This dissertation aims to study Non-Monetary Benefits and Psychosocial Factors (proxies for Emotional Salary) and their relationship with Intention to Leave through Extrinsic Motivation and Employee Empowerment of employees.

This study was based on data obtained through an online questionnaire addressed to employees of Siemens, S.A., with 55 valid responses. The analysis was carried out using the partial least squares structural equational modelling (PLS-SEM), using Smart-PLS.

The results of this study show that Non-Monetary Benefits are positively associated with Extrinsic Motivation and Employee Empowerment, while Psychosocial Factors are positively associated with Employee Empowerment. The results also show negative relationships between Employee Empowerment and Extrinsic Motivation, Extrinsic Motivation and Intention to Leave, and Employee Empowerment and Intention to Leave.

**Keywords:** Emotional Salary, Non-Monetary Benefits, Psychosocial Factors, Motivation, Empowerment, Exit Intention, Employees.

## Índice

Índice de tabelas .....	iv
Índice de figuras .....	v
Lista de abreviaturas .....	vi
1. Introdução .....	1
2. Revisão de Literatura e Desenvolvimento de Hipóteses.....	3
2.1. Salário Emocional.....	3
2.2. Benefícios Não-Monetários .....	4
2.3. Fatores Psicossociais.....	5
2.4. Motivação .....	6
2.4.1. Relação entre Benefícios Não-Monetários e Motivação Extrínseca.....	8
2.4.2. Relação entre Fatores Psicossociais e Motivação Extrínseca.....	9
2.5. <i>Employee Empowerment</i> ou empoderamento do colaborador.....	10
2.5.1. Relação entre Benefícios Não-Monetários e <i>Employee Empowerment</i> .....	11
2.5.2. Relação entre Fatores Psicossociais e <i>Employee Empowerment</i> .....	11
2.5.3. Relação entre <i>Employee Empowerment</i> e Motivação Extrínseca.....	12
2.6. Intenção de Saída .....	13
2.6.1. Relação entre Motivação Extrínseca e Intenção de Saída .....	13
2.6.2. Relação entre <i>Employee Empowerment</i> e Intenção de Saída.....	14
3. Parte Empírica.....	16
3.1. Descrição da Amostra .....	16
3.2. Mensuração das variáveis .....	19
3.3. Modelo .....	20
3.4. Resultados .....	21
4. Discussão de Hipóteses.....	25
5. Conclusões .....	28

Referências Bibliográficas..... 30

## **Índice de tabelas**

Tabela I - Estatística Descritiva dos Inquiridos.....	17
Tabela II - Resultados de análise de confiabilidade e validade das variáveis.....	21
Tabela III - Critério Fornell-Larcker.....	24
Tabela IV - Rácio HTMT.....	24
Tabela V - Cross Loadings.....	25
Tabela VI - Resultado ao teste de hipóteses do modelo estrutural. N=55.....	26

## **Índice de figuras**

Figura 2.1 - Modelo teórico proposto .....	15
--	----

**Lista de abreviaturas**

BNM – Benefícios Não-Monetários

CS – *Commercial Business Services*

EE – *Employee Empowerment*

FPS – Fatores Psicossociais

GBS – *Global Business Services*

R2R – *Record to Report*

SA – Sociedade Anónima

SE – Salário Emocional

SEM - *Structural Equation Modeling*

WLB - *Work-Life Balance*

## 1. Introdução

O presente estudo visa explorar os Benefícios Não-Monetários (BNM) e os Fatores Psicossociais (FPS) (como *proxies* para o Salário Emocional (SE)), e a sua relação com a Intenção de Saída (IS) via Motivação Extrínseca (ME) e *Employee Empowerment* (EE) dos colaboradores portugueses.

Por um lado, apesar de se tornar um tópico relevante no mundo do trabalho, o SE ainda é pouco explorado na literatura científica (Avila, Beltrán, Raquel, & Sánchez, 2020).

Por outro lado, a IS é um dos grandes problemas que as estruturas organizacionais enfrentam, uma vez que é necessário haver a preocupação com a formação dos colaboradores, um investimento nos colaboradores e, caso tenham de recorrer a novas contratações, a empresa voltará a dobrar os seus custos (Van Dick, et al., 2004).

Com a transformação do mercado de trabalho a nível mundial, é perceptível a importância da componente salarial para motivar tanto os colaboradores atualmente empregues, bem como potenciais colaboradores. Muitos dos benefícios, oferecidos pelas empresas, tornam-se fatores impulsionadores para um potencial candidato demonstrar interesse por uma certa e determinada vaga de emprego e também o motivo, mais que suficiente, para que este abrace novos projetos.

Para testar o modelo teórico desenvolvido neste trabalho, foram recolhidos dados através de um questionário, aplicado de modo online aos colaboradores da equipa *Commercial Business Services* (CS) do departamento de *Global Business Services Record to Report* (GBS R2R) incorporado no departamento da Siemens S.A. Foram obtidas 55 respostas válidas que correspondem a uma taxa de resposta de 41,04%. Estes dados foram tratados com recurso à técnica estatística *partial least squares structural equational modeling* (PLS-SEM), desenvolvida no software de tratamento estatístico *Smart-PLS*.

Os resultados obtidos sugerem que existe a relação positiva entre BNM e ME e entre BNM e EE. FPS também estão positivamente relacionados com EE. Ainda, foi observada a relação negativa entre ME e EE, entre ME e IS e entre EE e IS. Desta forma, por um lado, os resultados do presente estudo sugerem que maior utilização do SE (expresso através dos BNM) resulta da redução da IS dos colaboradores através do aumento da ME e do EE. Por outro lado, maior utilização do SE (expresso através dos FPS) conduzem a diminuição da IS através do aumento do EE.

Desta forma, pretende-se que esta dissertação possa contribuir para a literatura acerca do SE e o seu efeito na IS dos colaboradores das empresas portuguesas, expondo os fatores que desencadeiam a IS dos colaboradores.

Esta dissertação está dividida em seis capítulos. No capítulo 2, é efetuada uma revisão de literatura – relevante para cada variável e para as relações propostas entre as variáveis – e realizado o desenvolvimento das hipóteses. No capítulo 3, são apresentados os resultados empíricos obtidos no decorrer do presente estudo. No capítulo 4, são discutidas as hipóteses pré-estabelecidas considerando os resultados obtidos e posteriormente, discutidos com vista a validar os resultados principais deste estudo. Por fim, são apresentadas as conclusões, limitações e sugestões do estudo no capítulo 5.

## **2. Revisão de Literatura e Desenvolvimento de Hipóteses**

Neste capítulo será enunciada a literatura mais relevante para este tema, especificamente para as variáveis em questão, as relações existentes entre as variáveis apresentadas e, ainda, a formulação de hipóteses.

### **2.1. Salário Emocional**

Lópera, López e Santacruz (2019) defendem que os colaboradores permitem à organização atingir um determinado patamar de competitividade, sempre que as suas necessidades emocionais de trabalho sejam atendidas. No entanto, nem todos os colaboradores carecem das mesmas necessidades, colocando-se assim a preocupação de um levantamento, por parte da empresa, de um conjunto de necessidades que sejam comuns à maioria dos colaboradores e, visando atingir o maior número de colaboradores, atender a essas necessidades.

O SE pode ser definido como o conjunto de retribuições não-monetárias que o trabalhador recebe da sua organização e que complementam o vencimento (Restrepo, 2014). Lópera, López e Santacruz (2019) consideram que o SE pode ser uma estratégia para as empresas fixarem os seus colaboradores, uma vez que este conjunto de retribuições não-monetárias são bastante aliciantes para os mesmos, permitindo uma melhoria de estilo de vida a vários níveis. Como um exemplo do SE, o autor apresenta o *home office*, que proporciona uma maior flexibilidade entre o tempo de trabalho e a vida pessoal. Lópera, López e Santacruz (2019) também sugerem que a flexibilidade no trabalho, tempo de formação, teletrabalho e o tempo de qualidade passado com a família são alguns dos exemplos do salário emocional de um colaborador.

Reis, Campagnolli, Canuto da Silva e Cremonesi (2018) afirmam que os fatores que caracterizam o conceito de SE são fatores que motivam os profissionais e que, estes não estão relacionados com as questões financeiras e têm outras finalidades, como um bom clima organizacional, reconhecimento, desenvolvimento de carreira e possibilidade de crescimento.

Na mesma linha de pensamento, Milkovich e Newman (2008) indicam que os esquemas de compensação das empresas são também uma fonte importante do SE, uma vez que estes incentivam os comportamentos positivos dos colaboradores. Por vezes, os benefícios monetários não são a melhor alternativa para o sistema de compensação das empresas e para

a motivação dos colaboradores, afirma Jensen (1994). É, então, necessário apostar nos BNM, tais como a assistência educativa, a possibilidade de teletrabalho, seguros de saúde e/ou suplementos de pensão e ainda um meio de transporte entre o domicílio do colaborador e o local de trabalho. No âmbito do presente estudo, os BNM e FPS serão utilizados como a *proxies* para explorar o SE das empresas portuguesas, pelo que, nos próximos capítulos SE e BNM e SE e FPS serão utilizados de forma permutável.

## 2.2. Benefícios Não-Monetários

Entende-se por incentivo, tudo aquilo que dispute ao colaborador um sentimento de ser e fazer melhor, aplicar esforço e gastar mais energia para alcançar um determinado objetivo (Jyothi, 2016). No entanto, é necessário perceber onde e como é que devem ser aplicados estes incentivos, para que se consiga tirar o maior partido dos mesmos numa organização.

Entendem-se por BNM, os benefícios que um colaborador recebe por parte da entidade empregadora que estão para além da remuneração dita normal, com o objetivo de atrair, reter e motivar os colaboradores (Jyothi, 2016). Oferecer BNM ao colaborador irá gerar um trabalhador otimista e motivado, aumentando os resultados da empresa (Yousaf et al 2014).

Peluso e Pilati (2017) afirmam que o mercado económico global forçou as empresas a repensar as suas estratégias de recompensa, adotando um sistema de recompensas totais, ou seja, a combinação entre a recompensa monetária e a não monetária.

Os BNM têm de ser pensados para toda a empresa, no entanto, é importante que estes benefícios sejam, como as necessidades, pensados também por forma a afetarem o maior número de indivíduos. Desta forma, são potenciadas emoções e sentido de exclusividade nos colaboradores (Jeffrey, 2004).

Jyothi (2016) sugere diferentes tipos de BMN que podem ser aplicados numa empresa de acordo com:

- Status* – atribuição de títulos à posição onde o colaborador se encontra;
- Reconhecimento – deve surgir um reconhecimento, por parte da chefia, dos objetivos alcançados pelo colaborador, por vezes basta um agradecimento para que o colaborador se sinta motivado;

- *Work-life balance* (WLB) – é importante ter a vida pessoal e profissional devidamente equilibrada, dando oportunidade aos colaboradores e espaço para fazerem esta gestão;
- Condições de trabalho – é importante ter instalações devidamente preparadas e higienizadas, por forma a potenciar o trabalho dos colaboradores;
- Flexibilidade – é importante não limitar os colaboradores e ter uma chefia que acompanha as necessidades dos seus colaboradores e lhes dá a liberdade de gerir o seu horário, dentro das obrigações previstas previamente;
- Formação – quando existe formação ao longo da carreira dos colaboradores, é potenciado o crescimento das *hard skills* do mesmo, evitando trabalhos rotineiros, novas formas de alcançar os objetivos e levando assim à motivação dos colaboradores.<sup>1</sup>

Para além dos BNM mencionados acima, poderá haver outras possibilidades, tais como, segurança no emprego (contrato efetivo), *feedback* por parte das chefias, seguro de saúde, plano de pensões, respeito dos colegas, oportunidade de formação e desenvolvimento, horário flexível, participação em processos de tomada de decisão, possibilidade de teletrabalho, autonomia, descontos, disponibilização de cantina/copa dentro das instalações da empresa, parque de estacionamento dentro das instalações, curso de línguas e serviço de *shuttle* para as instalações.

O estudo elaborado por Driel (2016) sugere que algumas recompensas não-monetárias, tais como, reconhecimento e atividades ao ar livre têm efeitos positivos na motivação extrínseca dos colaboradores, sendo que existe uma preferência dos indivíduos pelas recompensas intangíveis não-monetárias, em relação às monetárias e às tangíveis não-monetárias.

### **2.3. Fatores Psicossociais**

Um estudo, elaborado pela Universidade do Porto, indica que 26,9% dos inquiridos sofre de ansiedade e 7% de depressão, com o impacto da pandemia Covid-19. Aguiar, Maia, Duarte e Pinto (2022) afirmam no estudo que é necessário um investimento na saúde mental da população em geral.

---

<sup>1</sup> Entende-se por *hard skill* o domínio total da ciência, tecnologia e técnica relativa a um determinado tópico.

É necessário que se considere o tema da saúde mental como indispensável, apostando em políticas de aperfeiçoamento de ambiente de trabalho. Os locais de trabalho saudáveis podem ser alcançados, através do empenho das chefias em relevar o tema da saúde mental como prioridade (Luong & Green, 2023).

Hall, Dollard e Coward (2010) sugerem que o clima de segurança psicossocial é uma dimensão específica da faceta do clima organizacional e é referente a políticas, práticas e procedimentos, que visam a proteção da saúde e segurança psicológica do colaborador.

O clima de segurança psicossocial engloba fatores como o apoio e compromisso das chefias para a prevenção do stress por meio de envolvimento e comprometimento; prioriza a saúde e segurança psicológica em vez de metas de produtividade e, ainda, releva a comunicação dentro da organização (Hall, Dollard, & Coward, 2010).

Para além disso, os FPS podem incluir condições de trabalho, congruência de papéis e apoio social dos supervisores, tais como, a preocupação com a saúde psicológica dos colaboradores, a prevenção do stress, a priorização do bem-estar psicológico dos colaboradores e uma boa comunicação entre colaboradores e chefias .

Biggs, Brough e Barbour (2014) apresentaram no seu estudo que, os acontecimentos decorrentes da estrutura organizacional têm por objetivo a melhoria do ambiente de trabalho psicossocial para os trabalhadores.

## **2.4. Motivação**

O termo motivação pode assumir várias interpretações, uma vez que se trata de um comportamento abrangente. Campbell e Pritchard (1976) definem motivação como o processo psicológico que causa excitação, direção e persistência comportamental. Kast e Rosenzweig (1970) definem a motivação como um motivo que leva alguém a agir de uma determinada forma ou a assumir uma determinada postura comportamental em relação a algum assunto.

Russell (1971) sugere que existem 3 características quando se tenta definir o que é a motivação: geralmente é uma força interna, que energiza para ação e por fim, acaba por determinar a ação do indivíduo.

Para além disso, existem vários fatores que explicam a razão dos colaboradores estarem ou não motivados para o meio empresarial onde se inserem: a motivação para trabalhar varia muito de pessoa para pessoa, não assumindo apenas uma posição; com o decorrer dos anos, existe muita mudança na atitude dos colaboradores em relação ao trabalho em si; o aumento de vários apoios sócio-governamentais têm vindo a contribuir para a diminuição da motivação do trabalho (Stanton, 1983).

Stanton (1983) afirma, ainda, que é necessário entender que pessoas diferentes, querem coisas diferentes do seu trabalho, para além de que existem vários tipos de liderança e que nem todos os métodos serão válidos para a motivação de todos os colaboradores.

Para Espinoza e Moctezuma (2020), se o colaborador trabalhar com uma elevada motivação, trabalhará de forma mais harmoniosa, ou seja, se a aplicação do salário emocional for a correta, o trabalho torna-se altamente eficaz, devido aos fatores como reconhecimento, desenvolvimento profissional e interesse nas necessidades do colaborador.

Pardee (1990) refere que o objetivo da maioria das teorias motivacionais consiste na necessidade dos líderes e gestores reverem o que compõe o sistema de recompensas e o que estes oferecem aos seus colaboradores. O autor defende, ainda, que a motivação pode ser alcançada somente pela satisfação de uma pequena parte das necessidades complexas, ou seja, é necessário obter uma perspetiva da equipa onde se tenta implementar o salário emocional, para que esta aplicação possa ser o mais vasta e eficaz possível, uma vez que existe uma área limite por forma a obter resultados notórios.

Estar motivado significa ser movido por algo (Ryan & Deci, 2000) quer seja inerente à própria pessoa (motivação intrínseca) ou a fatores externos (motivação extrínseca) e Ryan e Deci (2000) afirmam que a motivação intrínseca refere-se a fazer algo porque é inerentemente interessante ou agradável; a motivação extrínseca, é a que se refere a fazer algo porque leva a um resultado distinto.

Frye (2012) defende que a motivação intrínseca é um estado emocional que decorre das funções profissionais desempenhadas e reflete a atitude do colaborador em relação às suas tarefas. Após realizar uma tarefa ou de alcançar um certo e determinado objetivo, o colaborador poderá ter o sentimento de “missão cumprida”, estar confiante, ter a sua auto-estima bastante conservada, entre outros; estes poderão ser exemplos de motivação intrínseca, uma vez que foi o resultado pessoal que o colaborador teve após o objetivo inicial ter sido colocado. Por sua vez, Hennessey, Moran, Altringer e Amabile (2015) explicam que

a motivação intrínseca é a motivação que se tem por fazer algo por si mesmo, por puro entretenimento da ação em si; enquanto a motivação extrínseca é a motivação que se tem por fazer algo para atingir algum objetivo externo. Frye (2012), no mesmo estudo, indica que todos estes sentimentos de concretização representam os 5 níveis da hierarquia de necessidades exposta por Maslow (1954); oportunidade de carreira, autonomia no trabalho, variedade de competências, *feedback* e perceção de poder, são alguns dos exemplos.

Huang (2014) afirma que um indivíduo está intrinsecamente motivado para fazer algo se não houver nenhuma recompensa aparente, para além da tarefa em si, ou seja, apenas pelo puro prazer de a desempenhar. Também Ryan e Deci (2000) referem que a motivação intrínseca representa o tipo de motivação que tem origem no prazer inerente e não em fatores externos. Huang (2014) diz, ainda, que todos os tipos de condutores de motivação, podem ser motivadores e podem ser classificados como motivadores extrínsecos, à exceção do prazer de fazer o trabalho em si. A motivação extrínseca, é, então, o tipo de motivação que se refere àquela que resulta de acontecimentos externos ao indivíduo (Driel, 2016). Pode ainda entender-se como a motivação onde é esperado um resultado e onde existe um objetivo a atingir. Ou seja, motivar o colaborador tendo inerente uma recompensa que esse esforço trará ao colaborador. Pelo exposto e, atendendo ao modelo teórico que será apresentado mais adiante, no âmbito deste estudo, será explorada a motivação extrínseca.

#### **2.4.1. Relação entre Benefícios Não-Monetários e Motivação Extrínseca**

De acordo com Jyothi (2016), os BNM aliados à motivação, são uma excelente técnica para que o colaborador seja eficiente, trabalhe com melhores condições e aumente a sua competitividade, revelando um grande poder motivacional, em determinadas organizações. Colocando o seguinte cenário, se um colaborador necessitar de fazer *home office*, por motivos pessoais, e a empresa conceder-lhe este benefício, o colaborador trabalhará mais motivado, uma vez que beneficiou de fazer *home office*.

Apesar de os BNM poderem ser razão de conflito quando são utilizados da maneira incorreta, por exemplo, apropriação de lucros (Grossman & Hart, 1980), Rajan e Wulf (2006) afirmam que os BNM têm importância, uma vez que, podem promover a produtividade dos colaboradores. Os autores defendem que os BNM proporcionam mais motivação do que por exemplo, os benefícios monetários, uma vez que aumentam o estatuto individual.

Na mesma linha de pensamento, Lawler (2003) afirma que um colaborador que esteja motivado, compensado com benefícios e devidamente reconhecido sentir-se-á satisfeito, aumentando assim a competitividade pessoal e da própria organização.

Com base na evidência apresentada, estabeleceu-se a seguinte hipótese:

**H1:** BNM estão positivamente relacionados com ME.

#### **2.4.2. Relação entre Fatores Psicossociais e Motivação Extrínseca**

O estudo de Hall, Dollard e Coward (2010) sugere que é necessário contribuir para um bom ambiente profissional, aplicar práticas corretas à saúde psicológica dos colaboradores para que as questões relativas ao bem-estar psicológico dos colaboradores possam ser resolvidas. É necessário, ainda, que seja notável o empenho, a priorização e a comunicação dos quadros superiores para com os seus colaboradores. Neste sentido, Vroom (1964) afirma que para os indivíduos existem 3 fatores que disputam a motivação, sendo estes: i. os objetivos individuais, ii. a perceção entre a produtividade e o alcance dos seus objetivos pessoais e ainda iii. a capacidade do indivíduo influenciar-se a si mesmo para que consiga alcançar os seus objetivos iniciais. Pode-se entender esta relação como expectativas, recompensa e a relação entre ambas, respetivamente.

Como referido anteriormente, a motivação extrínseca é aquela que resulta do acontecimento externo ao indivíduo e onde se espera um resultado, após a obtenção de um determinado objetivo.

Fong et al. (2017) afirma que os fatores psicossociais não devem ser facilmente descartados, uma vez que contribuem para o sucesso do próprio indivíduo. E tal como contribuem para o sucesso individual, Hu, Dollard e Taris (2022) afirmam que os efeitos dos FPS contribuem também para a motivação da equipa no geral. Deste modo, é criada uma maior *performance* geral no departamento, criando competitividade. O estudo de Idris, Dollard e Winefield (2011) corrobora esta ideia, sugerindo que os FPS são condutores para o melhoramento da saúde do indivíduo e também da motivação.

Por um lado, se um colaborador estiver num clima organizacional onde não é ouvido pelos colegas e chefias, se o seu trabalho não é valorizado, se não tem muita flexibilidade para lidar com a sua WLB, não terá motivação suficiente para continuar a produzir e o seu desempenho irá decrescer consecutivamente.

Por outro lado, se um colaborador estiver presente num clima organizacional onde é ouvido pelos seus colegas e chefias, se as suas ideias forem válidas para os que o rodeiam e ainda tiver flexibilidade para lidar com a sua WLB, provavelmente terá motivação para continuar a produzir como esta irá aumentar consecutivamente.

Com base na evidência apresentada, estabeleceu-se a seguinte hipótese:

**H2:** FPS estão positivamente relacionados com ME.

### **2.5. *Employee Empowerment* ou empoderamento do colaborador**

Segundo Meyerson e Dewettinck (2012), *EE* ou o empoderamento do colaborador é definido como a prática motivacional que potencia a performance dos colaboradores ao oferecer-lhes mais autonomia, ao mesmo tempo que é exigido ao colaborador a sua participação nos processos de tomada de decisão.

Por sua vez, para Randolph (1995) e Saif e Saleh (2013), o *EE* é a transferência de poder por parte da chefia ao colaborador. Baumark (2004) afirma que *EE* corresponde, essencialmente, ao compromisso que existe entre o colaborador e a organização, podendo ser este emocional e/ou intelectual.

Lawson (2005) salienta que existem 4 pilares que as empresas devem ter para ter os seus colaboradores devidamente empoderados:

- Participação inclusiva dos colaboradores nos processos de tomadas de decisão da empresa;
- Envolvimento dos colaboradores no planeamento e organização;
- Elogiar e incentivar regularmente os colaboradores;
- Oferecer formação contínua e suporte para as tarefas dos colaboradores.

Colnaghi (2021) afirma, ainda que, as empresas podem tirar partido do aumento da produtividade, uma melhor tomada de decisão e serviço aos clientes melhorado através do empoderamento dos seus colaboradores, não trazendo benefício apenas para os seus colaboradores, mas também para a organização em si.

As organizações são mais flexíveis e reativas quando incentivam o *EE* (Meyerson & Dewettinck, 2012). É necessário haver este tipo de iniciativas, para que os colaboradores tenham a capacidade de responder com mais eficácia. Deste modo, o colaborador tem a

capacidade de reagir a qualquer alteração profissional, uma vez que toma as suas próprias iniciativas.

### **2.5.1. Relação entre Benefícios Não-Monetários e *Employee Empowerment***

Os BNM são um ponto chave para a performance da empresa, como anteriormente referido. Estes têm um impacto significativo na perceção de *empowerment* para o colaborador e na sua motivação (Hosain, 2014). Por exemplo, um horário mais flexível dá margem ao colaborador para tomar a decisão de como irá organizar o seu tempo de trabalho e gerir melhor o seu WLB. Os BNM, que fazem parte da compensação, têm uma influência positiva no EE (Onsardi, Asmawi, & Abdullah, 2017). É necessário que a compensação que exista não seja apenas financeira, pois como referido por (Jensen, 1994) os benefícios com componente não monetária passam a ter mais impacto na motivação dos colaboradores, do que propriamente os benefícios com componente monetária, e consequentemente na EE. Deve-se dar espaço para que surja esta compensação para ver as verdadeiras consequências do *empowerment* na empresa. Spreitzer (2006) confirma esta ideia, demonstrando que *feedback* (como um exemplo dos BNM) desempenha um papel proeminente (antecedente) do *empowerment*. Em geral, o modelo deste autor prevê que proporcionar aos funcionários maiores níveis de *feedback* sobre o desempenho individual, poderá aumentar a sensação de capacitação psicológica.

Com base na evidência apresentada, estabeleceu-se a seguinte hipótese:

**H3:** BNM estão positivamente relacionados com EE.

### **2.5.2. Relação entre Fatores Psicossociais e *Employee Empowerment***

Tal como é importante motivar devidamente os colaboradores, é necessário também considerar o empoderamento do colaborador para que se obtenham bons resultados. É necessário dar margem de manobra para que os colaboradores possam desenvolver técnicas e novos métodos, empoderá-los para algumas decisões, caso contrário, se se sentirem ameaçados pode surgir um comportamento defensivo, recorrer às mesmas rotinas e impedir que haja uma evolução no comportamento, como sugerem West e Wieby (1996).

Caso a empresa não adote medidas que potenciem a saúde mental, por exemplo, controlo excessivo sobre o colaborador, este não se sentirá empoderado, mas sim diminuído em relação a outro colaborador que esteja rodeado de medidas que potenciam a saúde mental.

Estudos anteriores mostram que o EE medeia a relação entre FPS (tais como, saúde mental, o bem-estar) e a recuperação de saúde mental nos jovens (Grealish, et al., 2017), denotando-se assim uma importância nesta relação. Dollard e Bakker (2010) apontam para 4 fatores fulcrais nos FPS: apoio e empenho dos superiores na prevenção do stress, priorização dos FPS em relação à produtividade geral da empresa, comunicação organizacional, ou seja, dar espaço para ouvir os colaboradores e participação organizacional, ou seja, dar espaço para que estes possam agir. Especialmente, os últimos dois pontos podem ser considerados *empowerment*, uma vez que os colaboradores passam a ter a oportunidade de intervirem ativamente na comunidade organizacional.

Os autores afirmam ainda que, um clima comprometido com a saúde mental irá permitir aos colaboradores fazer face às exigências do seu trabalho.

Com base na evidência apresentada, estabeleceu-se a seguinte hipótese:

**H4:** FPS estão positivamente relacionados com EE.

### **2.5.3. Relação entre *Employee Empowerment* e Motivação Extrínseca**

Como referido anteriormente, o *empowerment* é uma prática motivacional que potencia a performance dos colaboradores (Meyerson & Dewettinck, 2012) e como tal, é necessário perceber como é que EE e ME se relacionam. O *empowerment* tem a capacidade de motivar os colaboradores e estimular a sua criatividade (Lee, Willis, & Tian, 2018).

Os colaboradores altamente motivados são um fator crítico para o sucesso a longo prazo de muitas organizações (Drake, Wong, & Salter, 2007). É necessário por isso desenvolver políticas que permitam aos colaboradores sentirem-se motivados continuamente.

Pesquisas anteriores provam que existe uma relação positiva entre as perceções de EE e motivação, indicando que o EE é uma forma de aumentar a motivação dos trabalhadores, indica Drake et. al (2007). Este aumento de motivação é crítico para aumentar a performance da empresa. Os mesmos autores sugerem ainda que o *feedback* sobre o desempenho e a

existência dos sistemas de recompensa adequados, podem ter um impacto significativo na perceção do EE e, na motivação para as tarefas e no desempenho do próprio colaborador.

Com base na evidência apresentada, estabeleceu-se a seguinte hipótese:

**H5:** EE está positivamente relacionado com ME.

## **2.6. Intenção de Saída**

A intenção de saída pode ser entendida como o sentimento que um colaborador tem ao querer abandonar a sua organização atual e procurar outra opção profissional (Shahzad, Shah, Waseem, & Bilal, 2020). A saída de uma organização pode dividir-se em dois tipos: a voluntária quando o colaborador deixa a organização por sua própria iniciativa; e a involuntária onde é a própria organização a terminar a relação contratual com o colaborador (Shaw, Delery, Jenkins, e Gupta, 1998). Ramlall (2004) afirma que a IS voluntária representa um risco para as organizações, uma vez que são perdidas capacidades, experiência e *know-how*.

Morrell, Loan-Clarke e Wilkinson (2001) afirmam que, as oportunidades no mercado trabalho, o seu nível salarial, o clima organizacional, a satisfação no trabalho são os antecedentes que provocam a intenção de saída.

O favoritismo, o desconhecimento de algumas medidas de avaliação utilizadas por parte das chefias, a alteração frequente dos critérios para recebimento do bónus da empresa e a presença de desvios na avaliação subjetiva, podem reduzir a motivação, aumentar a IS nos colaboradores mais descontentes e diminuir o seu desempenho (Ittner, Larcker e Meyer, 2003; Prendergast e Topel, 1993).

É de salientar também que, as próprias organizações devem estar atentas aos seus colaboradores para que possam evitar a saída do colaborador da empresa, uma vez que o processo de recrutamento é dispendioso (Ferreira, Teixeira, & Ashley, 2005).

### **2.6.1. Relação entre Motivação Extrínseca e Intenção de Saída**

Estudos anteriores revelam que a IS dos colaboradores está ligada a algumas teorias de motivação, tais como, teoria de necessidades, teoria de equidade e teoria da expectativa

(Ramlall, 2004). Relativamente à teoria das necessidades, Maslow (1943) defende que os colaboradores são motivados pelo desejo de alcançar ou manter as suas satisfações e, por obter mais intelectualidade. Kreitner e Kinicki (1998) afirmam que programas/práticas com vista à satisfação das necessidades dos colaboradores é um dos condutores para melhorar a motivação dos mesmos. Relativamente à teoria da equidade, Ramlall (2004) afirma que os indivíduos não se preocupam apenas com as recompensas que têm, mas também têm a tendência de as comparar com os colegas, ou seja, é preciso ter em conta a relação entre o esforço dos outros e o que eles próprios adquirem através disso. A teoria da expectativa assenta, essencialmente, nos resultados que se obtêm e como devem os colaboradores agir para obter esses resultados (Kreitner & Kinicki, 1998).

Atendendo às teorias de motivação apresentadas, a literatura existente sugere que a IS não deixa de ser uma opção para o colaborador, se um dos 3 pontos se verificarem: não existe uma relação entre remuneração e desempenho; a filosofia da remuneração não acompanha a cultura da organização; os benefícios oferecidos não satisfazem as necessidades dos colaboradores (Ramlall, 2004).

De acordo com Houkes et. al (2001), a IS pode acontecer quando um colaborador sai deliberadamente da organização que integra, o que pode ocorrer devido à baixa motivação. Por isso, é sempre necessário criar oportunidades de crescimento de carreira, visto que a intenção de saída pode ser potenciada pela ausência de oportunidades de crescimento (Houkes et al., 2001) e, conseqüente, falta de motivação por parte dos colaboradores .

Também Sajjad, Ghazanfar e Ramzan (2013) sugerem que a motivação poderá ter um efeito significativo na intenção de saída de colaboradores dependendo do setor de atividade, de forma a que possa haver diminuição da intenção de saída caso a motivação seja aumentada.

Com base na evidência apresentada, estabeleceu-se a seguinte hipótese:

**H6:** ME está negativamente relacionado com IS.

### **2.6.2. Relação entre *Employee Empowerment* e Intenção de Saída**

É necessário que os colaboradores estejam motivados, com sentido de compromisso para com a organização, uma vez que são estes que asseguram o sucesso e a competitividade da organização, defende Kataria, Garg e Rastogi (2013).

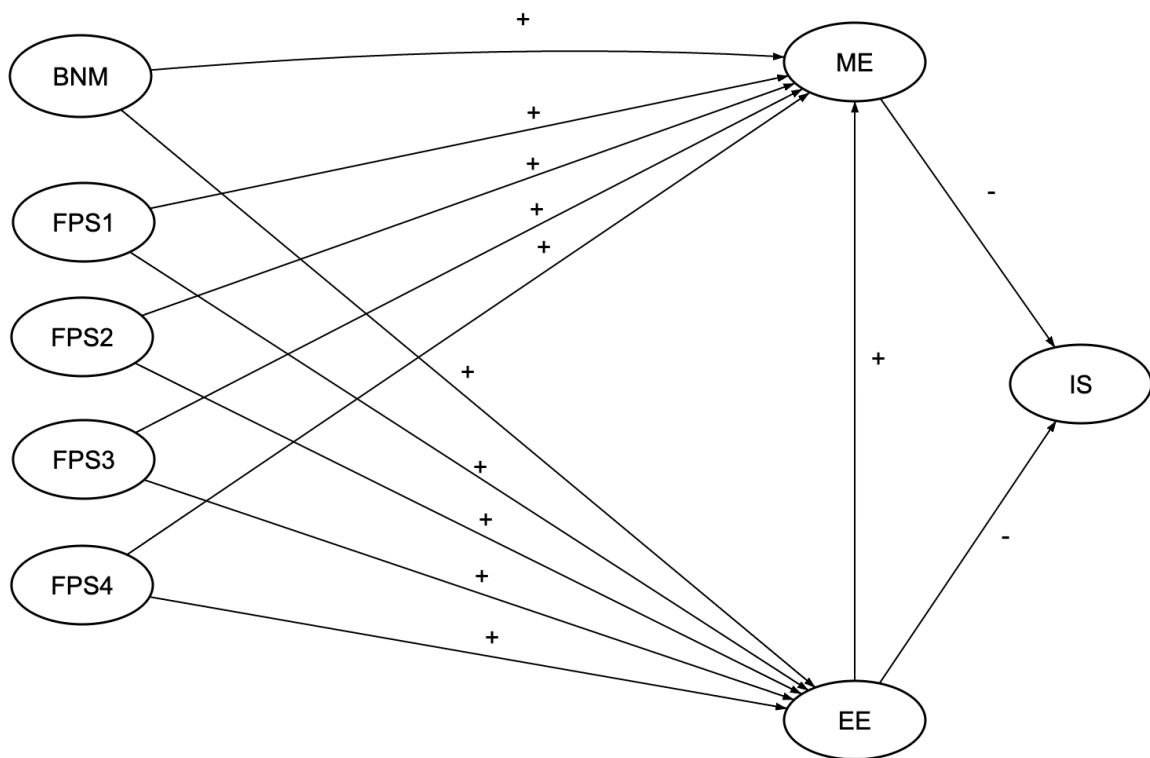
Para além disso, se o colaborador estiver suficientemente empenhado e seja empoderado, a sua IS será reduzida, conforme sugerem Harter, Schmidt e Hayes (2002).

É necessário dar espaço ao colaborador e respeitá-lo, para que possa assumir as suas funções em conformidade, sentindo-se empoderado para que este não opte por outras opções de emprego. Kim e Fernandez (2017) apresentam no seu estudo que o *empowerment* tem efeitos negativos na IS dos colaboradores. No mesmo sentido, Murray e Holmes (2021) indicam que um sentimento de pertença à empresa reduz a IS dos colaboradores.

Com base na evidência apresentada, estabeleceu-se a seguinte hipótese:

**H7:** EE está negativamente relacionado com IS.

Destaca-se na Figura 2.1, o modelo teórico que será testado no seguinte capítulo.



**Figura 2.1** - Modelo teórico proposto para investigação das hipóteses

### **3. Parte Empírica**

Neste capítulo, é apresentado o processo de recolha e tratamento dos dados adquiridos através do questionário construído.

Primeiramente, é identificado o método de recolha de dados utilizado, em segundo lugar são apresentados os resultados relativos à taxa de resposta. Os dados foram recolhidos da mesma forma e no mesmo período temporal.

Por fim, é identificado o método estatístico utilizado, PLS-SEM, e apresentados os resultados das análises.

#### **3.1. Descrição da Amostra**

Os dados que dão suporte ao estudo, foram recolhidos através de um questionário dirigido aos colegas da equipa do *Commercial Business Services* (CS), incorporado no departamento de *Global Business Services Record to Report* (GBS R2R) da Siemens Portugal, S.A.

O questionário foi construído e implementado através da ferramenta *Microsoft Forms* e a divulgação deste foi feita num dos canais de comunicação da equipa, através da ferramenta *Teams*, garantido uma abrangência total da equipa. Por forma a mitigar o risco de obtenção de repostas em duplicado, foi referido aos inquiridos que não devam preencher o questionário mais do que uma vez. Para além disso, foi assegurada a confidencialidade das repostas, indicando que o presente questionário apenas será utilizado para fins académicos.

Dos 134 colaboradores que têm acesso ao canal de comunicação, foram recebidas 55 repostas. Do total de repostas recebidas, não houve nenhuma que se considerasse não-utilizável, tendo sido obtida uma taxa de repostas utilizáveis de 41,04%.

A estatística descritiva que permite caracterizar a amostra é apresentada na tabela I:

Matilde Leonor Pombinho

**Tabela I** - Estatística Descritiva dos Inquiridos

Painel A: Informação demográfica dos inquiridos (N=55)				
Variável	Min	Média	Max	Desv. Padrão
Idade	21	35	59	9

Painel B: Tipo de contrato		Número	Percentagem
Trainee		5	9,09%
Termo Certo		7	12,73%
Sem Termo		43	78,18%
Outros		0	0%
		<b>55</b>	<b>100%</b>

Painel C: Antiguidade na empresa		Número	Percentagem
Menos de 1 ano		6	10,91%
Entre 1 e 5 anos		29	52,73%
Entre 5 e 10 anos		7	12,73%
Entre 10 e 15 anos		9	16,36%
Mais de 15 anos		4	7,27%
		<b>55</b>	<b>100%</b>

Painel D: Antiguidade no atual departamento		Número	Percentagem
Menos de 1 ano		7	12,73%
Entre 1 e 5 anos		38	69,09%
Entre 5 e 10 anos		5	9,09%
Entre 10 e 15 anos		5	9,09%
Mais de 15 anos		0	0%
		<b>55</b>	<b>100%</b>

Painel E: Antiguidade na equipa atual		Número	Percentagem
Menos de 1 ano		14	25,45%
Entre 1 e 5 anos		35	63,64%
Entre 5 e 10 anos		3	5,45%
Entre 10 e 15 anos		2	3,64%
Mais de 15 anos		1	1,82%
		<b>55</b>	<b>100%</b>

Painel F: Habilitações Literárias		Número	Percentagem
12º ano (ou equivalente)		4	7,27%
Licenciatura		20	36,36%
Mestrado		25	45,45%
Outros		6	10,91%

55 100%

Painel G: Sexo	Número	Percentagem
Masculino	25	45,45%
Feminino	30	54,55%
Prefiro não dizer	0	0%
	<b>55</b>	<b>100%</b>

O inquirido mais jovem tem 21 anos e o mais velho 59 anos e em média os colaboradores apresentam uma idade média de 35 anos.

Das 55 respostas, 9,09% correspondem a contratos com trainees, ou seja, um estágio profissional, 7 delas correspondem a contrato com termo, 12,73%, e as restantes 43 correspondem a colaboradores efetivos, com um contrato sem termo, correspondendo a 78,18%.

Dos 55 colaboradores, a maioria está a trabalhar na empresa entre 1 e 5 anos, correspondendo a uma percentagem de 52,73%. 6 destes colaboradores estão a trabalhar há menos de um ano, correspondendo a uma taxa de 10,91%, 7 colaboradores estão na empresa entre 5 e 10 anos, correspondendo a uma taxa de 12,73%, 9 colaboradores estão na empresa há menos de 15 anos e há mais de 10 anos, correspondendo a uma taxa de 16,36% e 4 deles incorporam a empresa há mais de 15 anos, correspondendo a uma taxa de 7,27%.

É perceptível ainda que, mesmo trabalhando há mais de 15 anos na empresa, o mesmo não se aplica à antiguidade no departamento; apenas um colaborador está na mesma equipa há mais de 15 anos – o que significa que a equipa se manteve a mesma, no entanto o departamento foi alterado. A esmagadora maioria, está na equipa atual entre 1 e 5 anos, correspondendo a 63,64% dos inquiridos.

Em termos de habilitações literárias, 81,81% tem um curso superior, sendo que 20 dos colaboradores tem o grau de licenciatura e 25 deles obteve o grau de mestre. No entanto, 10,91% dos colaboradores tem outro tipo de habilitação literária, podendo corresponder a um curso profissional especializado em certas e determinadas áreas de trabalho.

Relativamente ao género, vemos que o sexo predominante dos inquiridos é o feminino, observando-se uma percentagem de 54,55%, correspondendo a 30 colaboradoras e onde 25 dos inquiridos são do sexo masculino, correspondendo a uma taxa de 45,45%.

### 3.2. Mensuração das variáveis

As variáveis utilizadas no âmbito deste estudo, não sendo diretamente observáveis, são designadas como variáveis latentes. As escalas usadas neste estudo foram previamente validadas e utilizadas noutros estudos, por forma a manter a robustez do presente estudo e também a sua validade (Bedford & Speklé, 2018).

Apresentam-se abaixo as variáveis utilizadas no modelo:

- Benefícios Não-Monetários (BNM). Os BNM foram medidos utilizando uma adaptação do instrumento de Saks (2006), após a sua tradução para português. Foi solicitado aos inquiridos que indicassem em que medida eram oferecidos pela empresa alguns itens do foro dos benefícios não-monetários, como por exemplo “oportunidades de formação e desenvolvimento” e “benefícios relacionados com seguros de vida, seguros de saúde, ou complementos de reforma”. Para esta questão foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos (1 - “Não oferecido”; 5 - “Oferecido em larga medida”).
- Fatores Psicossociais (FPS). Os FPS foram medidos utilizando o original do instrumento de Dollard e Bakker (2010), posteriormente traduzido para português, onde era pretendido que os inquiridos indicassem qual a medida que melhor se adequava à sua situação. Para esta questão foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos (1 – “Discordo totalmente”; 5 – “Concordo plenamente”). Com base na classificação do mesmo autor, foram criadas quatro variáveis: FPS1 relacionada com compromisso de chefias (i.e. “Os quadros superiores mostram apoio à prevenção do stress através do envolvimento e empenho.”), FPS2 relacionada com prioridades da chefia (i.e. “A direção considera claramente que a saúde psicológica dos colaboradores é de grande importância.”), FPS3 relacionada com comunicação organizacional (i.e. “A informação sobre o bem-estar psicológico no local de trabalho é sempre trazida à minha atenção pelo meu gestor/supervisor.”) e por fim FPS4 relacionada com participação organizacional (i.e. “Na minha organização, a prevenção do stress envolve todos os níveis da organização.”).
- Motivação Extrínseca (ME). A ME foi medida utilizando o instrumento adaptado de van der Kolk, van Veen-Dirks e Bogt (2019), que contemplava a motivação extrínseca e intrínseca, traduzido posteriormente para português, onde era pretendido que fosse indicado até que medida cada afirmação apresentada

correspondia a uma das razões pela qual os inquiridos realizam o seu trabalho (i.e. “Pelos momentos de satisfação que este trabalho me traz.” e “Porque este trabalho tem o potencial de me trazer segurança económica futura.”). Para esta questão foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos (1 – “Discordo totalmente”; 5 – “Concordo plenamente”).

- *Employee Empowerment* (EE). A EE foi medida utilizando o instrumento original de Spreitzer (1995), posteriormente traduzido para português, onde era pretendido que os inquiridos indicassem até que ponto concordavam que as afirmações correspondessem à sua situação atual (i.e. “Tenho uma autonomia significativa para determinar como faço o meu trabalho.”). Para esta questão foi utilizada uma escala de Likert de 7 pontos (1 – “Discordo muito fortemente”; 7 – “Concordo muito fortemente”).
- Intenção de Saída (IS). A IS foi medida utilizando o instrumento adaptado de Pajo, Coetzer e Guenole (2010), posteriormente traduzido para português, onde era pretendido que os inquiridos indicassem com que firmeza concordavam ou discordavam das situações apresentadas acerca da sua situação de trabalho (i.e. “Durante o próximo ano, provavelmente vou procurar um novo emprego fora desta empresa.”). Para esta questão foi utilizada uma escala de Likert de 7 pontos (1 – “Discordo totalmente”; 7 – “Concordo”).

### 3.3. Modelo

Como referido anteriormente, o modelo usado foi o das equações estruturais (*structural equational modeling* – SEM), em particular, o método dos mínimos quadrados parciais (*partial least squares* – PLS-SEM), sendo o *software* utilizado SmartPLS 4.

Este *software* revela algumas vantagens, tais como, resolução de problemas de modelação relacionados com as ciências sociais, robustez contra dados em falta, capacidade de regular a colinearidade e criação de variáveis latentes (Garson, 2016).

Outra das grandes vantagens é que pode ser aplicado a uma amostra de dimensão reduzida e a uma amostra bastante extensa, ressaltando poder estatístico (Hair, Hollingsworth, Randolph, & Chong, 2017).

O PLS-SEM é realizada em duas etapas, Na primeira etapa, é verificada a confiabilidade e validade dos dados dos modelos e na segunda etapa, são testadas as hipóteses referentes do modelo.

### 3.4. Resultados

Os resultados de confiabilidade e viabilidade integram a primeira fase do PLS-SEM.

Nesta primeira fase, foi analisada a confiabilidade de cada item, por forma a validar que os itens do questionário são viáveis para descrever cada uma das variáveis. Foram também analisados os *loadings*, isto é, o peso fatorial de cada item.

Relativamente aos *loadings*, Hulland (1999) sugere que é necessário que estes não sejam inferiores a 0.7, para que o impacto seja positivo em relação à *composite reliability*. No entanto, o mesmo autor indica que, para que o seu peso fatorial seja estatisticamente significativo, indicadores inferiores a 0.40 devem ser eliminados do modelo. Na análise inicial, foram identificados alguns itens com *loadings* baixos, tendo sido eliminados os *loadings* inferiores a 0.7: BNM1-BNM5; BNM11-BNM20; EE1-EE2; EE4-EE6; EE10-EE12; IS1-IS3; FPS12; ME1; ME5. Os indicadores maiores do que 0.7 foram mantidos. A Tabela II apresenta os resultados de análise de confiabilidade e validade das variáveis, após ter eliminado os itens problemáticos.

**Tabela II** - Resultados de análise de confiabilidade e validade das variáveis

	<i>Outer Loadings</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	rho_A	<i>Composite Reliability</i>	AVE
<b>Benefícios Não-Monetários</b>		0.843	0.852	0.889	0.616
BNM1	*				
BNM2	*				
BNM3	*				
BNM4	*				
BNM5	*				
BNM6	0.814				
BNM7	0.783				
BNM8	0.722				
BNM9	0.731				
BNM10	0.867				

Matilde Leonor Pombinho

BNM11	*				
BNM12	*				
BNM13	*				
BNM14	*				
BNM15	*				
BNM16	*				
BNM17	*				
BNM18	*				
BNM19	*				
BNM20	*				
<b>Employee Empowerment</b>		0.917	0.938	0.942	0.804
EE1	*				
EE2	*				
EE3	0.919				
EE4	*				
EE5	*				
EE6	*				
EE7	0.936				
EE8	0.957				
EE9	0.761				
EE10	*				
EE11	*				
EE12	*				
<b>Fatores Psicossociais</b>					
FPS_1		0.879	0.886	0.926	0.808
FPS1	0.930				
FPS2	0.940				
FPS3	0.821				
FPS_2		0.832	0.886	0.897	0.745
FPS4	0.900				
FPS5	0.918				
FPS6	0.763				
FPS_3		0.804	0.840	0.882	0.715
FPS7	0.868				
FPS8	0.772				
FPS9	0.892				
FPS_4		0.749	0.757	0.888	0.799
FPS10	0.908				
FPS11	0.880				
FPS12	*				
<b>Intenção de Saída</b>		0.779	0.820	0.866	0.682
IS1	*				
IS2	*				

Matilde Leonor Pombinho

IS3	*				
IS4	0.784				
IS5	0.835				
IS6	0.858				
<b>Motivação Extrínseca</b>		0.930	0.936	0.955	0.877
ME1	*				
ME2	0.942				
ME3	0.957				
ME4	0.911				
ME5	*				

Nota: os valores inferiores a 0.700 foram substituídos por \*

Para confirmar a qualidade do modelo, foram examinados parâmetros relativos à *reliability*, *convergent validity*, *internal consistency reliability* e *discriminant validity* (Hair, et al, 2017).

O *Cronbach's Alpha* manteve-se acima dos 0.7 para todas as variáveis, mesmo após retirar os itens problemáticos. O valor do AVE é superior a 0.7 para todas as variáveis, valor mínimo esperado (Bagozzi & Yi , 1988).

Todos os valores de *loadings* são positivos, a *composite reliability* e  $\rho_A$  são superiores a 0.70 em todos os itens.. Estes resultados sugerem que não existe problema de segurança (*reliability*) e todas as variáveis têm uma *composite reliability* elevada (Hair et al., 2016). Em relação à *discriminant validity*, foram analisados 3 aspetos: o critério de *Fornell-Larcker*, o rácio de HTMT e por último os *crossloadings*.

Relativamente ao critério de *Fornell-Larcker*, este indica que a raiz quadrada do valor de AVE (valores na diagonal a negrito) tem de ser superior às correlações com as restantes variáveis (valores abaixo na vertical da diagonal) (Fornell & Larcker, 1981) e na Tabela III este critério está verificado.

**Tabela III** - Critério Fornell-Larcker

	BNM	EE	FPS1	FPS2	FPS3	FPS4	IS	ME
BNM	<b>0.785</b>							
EE	0.569	<b>0.897</b>						
FPS1	0.610	0.387	<b>0.899</b>					
FPS2	0.621	0.392	0.782	<b>0.863</b>				
FPS3	0.497	0.468	0.834	0.778	<b>0.846</b>			
FPS4	0.341	0.181	0.609	0.649	0.675	<b>0.894</b>		
IS	-0.486	-0.434	-0.416	-0.417	-0.444	-0.350	<b>0.826</b>	
ME	0.434	0.034	0.259	0.402	0.204	0.292	-0.311	<b>0.937</b>

Relativamente ao rácio heterotrait-monotrait (HTMT), os valores têm de estar abaixo dos 0.85 para se confirmar a *discriminant validity* (Hair et al, 2017). Apenas 3 dos valores da Tabela IV estão acima dos 0.85 e correspondem às correlações entre variáveis FPS (marcadas a negrito na Tabela IV). É de referir que Dollard e Bakker (2010) também reportam correlações elevadas entre estas variáveis/fatores.

**Tabela IV** - Rácio HTMT

	BNM	EE	FPS1	FPS2	FPS3	FPS4	IS	ME
BNM								
EE	0.627							
FPS1	0.704	0.425						
FPS2	0.723	0.437	<b>0.917</b>					
FPS3	0.597	0.517	<b>0.995</b>	<b>0.947</b>				
FPS4	0.427	0.222	0.758	0.833	0.848			
IS	0.561	0.468	0.457	0.473	0.489	0.447		
ME	0.491	0.065	0.284	0.424	0.243	0.347	0.351	

Também os *cross-loadings* foram analisados; o peso fatorial de uma variável (valores a negrito na Tabela V) terá de ser superior aos *loadings* das restantes variáveis. Isto é verificado na Tabela V, garantindo que cada item está apenas associado à variável correspondente.

Matilde Leonor Pombinho

**Tabela V - Cross Loadings**

	BNM	EE	FPS1	FPS2	FPS3	FPS4	IS	ME
BNM6	<b>0.814</b>	0.397	0.575	0.601	0.493	0.433	-0.354	0.394
BNM7	<b>0.783</b>	0.351	0.385	0.358	0.221	0.148	-0.330	0.332
BNM8	<b>0.722</b>	0.531	0.630	0.589	0.569	0.417	-0.458	0.274
BNM9	<b>0.731</b>	0.330	0.376	0.463	0.320	0.198	-0.363	0.388
BNM10	<b>0.867</b>	0.577	0.416	0.419	0.323	0.139	-0.392	0.328
EE3	0.546	<b>0.919</b>	0.390	0.392	0.448	0.171	-0.396	-0.020
EE7	0.555	<b>0.936</b>	0.348	0.402	0.468	0.161	-0.419	0.065
EE8	0.542	<b>0.957</b>	0.381	0.347	0.428	0.162	-0.416	0.034
EE9	0.372	<b>0.761</b>	0.252	0.242	0.315	0.158	-0.317	0.044
FPS1	0.540	0.334	<b>0.930</b>	0.727	0.751	0.590	-0.263	0.233
FPS2	0.603	0.397	<b>0.940</b>	0.688	0.706	0.494	-0.329	0.219
FPS3	0.497	0.306	<b>0.821</b>	0.697	0.799	0.564	-0.541	0.248
FPS4	0.528	0.280	0.677	<b>0.900</b>	0.637	0.463	-0.415	0.473
FPS5	0.639	0.437	0.729	<b>0.918</b>	0.718	0.657	-0.363	0.344
FPS6	0.409	0.288	0.623	<b>0.763</b>	0.692	0.592	-0.289	0.162
FPS7	0.384	0.429	0.693	0.705	<b>0.868</b>	0.576	-0.468	0.208
FPS8	0.401	0.246	0.655	0.508	<b>0.772</b>	0.437	-0.275	0.196
FPS9	0.479	0.467	0.767	0.722	<b>0.892</b>	0.664	-0.356	0.128
FPS10	0.322	0.144	0.514	0.603	0.622	<b>0.908</b>	-0.371	0.293
FPS11	0.287	0.181	0.579	0.554	0.583	<b>0.880</b>	-0.247	0.225
IS4	-0.252	-0.222	-0.130	-0.169	-0.135	-0.239	<b>0.784</b>	-0.163
IS5	-0.471	-0.511	-0.452	-0.389	-0.485	-0.231	<b>0.835</b>	-0.208
IS6	-0.419	-0.263	-0.351	-0.408	-0.374	-0.398	<b>0.858</b>	-0.381
ME2	0.414	-0.016	0.330	0.435	0.237	0.281	-0.330	<b>0.942</b>
ME3	0.363	0.027	0.202	0.326	0.224	0.289	-0.251	<b>0.957</b>
ME4	0.435	0.085	0.185	0.357	0.114	0.250	-0.284	<b>0.911</b>

Apesar do rácio HTMT apresentar valores acima do requerido para algumas variáveis do modelo, as mesmas foram mantidas no modelo por cumprirem outros dois critérios de *discriminat validity*.

#### 4. Discussão de Hipóteses

Após efetuar as verificações de validade e colinearidade, foi efetuado o processo de *bootstrapping*, de modo a avaliar a significância de todos os parâmetros estimados (Hair, et al, 2017). Devido ao tamanho reduzido da amostra, o *bootstrapping* foi corrido com 5.000

subsamples para um nível de precisão superior (Streukens & Leroi-Werelds, 2016), sendo o intervalo de confiança utilizado para o modelo de 90%. A Tabela VI enuncia todos os resultados significativos e não significativos relativos às relações entre as variáveis.

**Tabela VI** - Resultado ao teste de hipóteses do modelo estrutural. N=55

	Sinal Esperado	Original sample (O)	P-Value	Inferência
<b>H1</b> BNM -> ME	+	0.517	0.004	Suportado
<b>H2</b> FPS1 -> ME	+	-0.223	0.254	Não Suportado
<b>H2</b> FPS2 -> ME	+	0.358	0.162	Não Suportado
<b>H2</b> FPS3 -> ME	+	-0.104	0.675	Não Suportado
<b>H2</b> FPS4 -> ME	+	-0.223	0.254	Não Suportado
<b>H3</b> BNM -> EE	+	0.555	0.000	Suportado
<b>H4</b> FPS1 -> EE	+	-0.296	0.267	Não Suportado
<b>H4</b> FPS2 -> EE	+	-0.094	0.688	Não Suportado
<b>H4</b> FPS3 -> EE	+	0.652	0.004	Suportado
<b>H4</b> FPS4 -> EE	+	-0.208	0.254	Não Suportado
<b>H5</b> EE -> ME	+	-0.292	0.079	Não Suportado
<b>H6</b> ME -> IS	-	-0.297	0.016	Suportado
<b>H7</b> EE -> IS	-	-0.424	0.003	Suportado

A hipótese H1 avalia se os BNM têm uma relação positiva com a ME. Os resultados sugerem que existe uma relação positiva e significativa entre BNM e ME (coef. = 0,517;  $P < 0,01$ ). A hipótese H1 confirma os resultados do estudo de Lawler (2003), que afirma que um colaborador devidamente recompensado tem uma *performance* mais elevada devido à sua motivação.

A hipótese H2 avalia se os FPS têm uma relação positiva com a ME. Como referido anteriormente, a variável FPS foi dividida em 4 sub-variáveis, sendo que os resultados demonstram que nenhuma relação entre as quatro variáveis de FPS e ME se apresenta como significativa: a relação entre FPS1 e ME apresenta  $p=0.254$ ; a relação entre FPS2 e ME apresenta  $p=0.162$ ; a relação entre FPS3 e ME apresenta  $p=0.675$ ; a relação entre FPS4 e ME apresenta  $p=0.377$ ). A H2 não confirma os resultados anteriormente vistos.

A hipótese H3 avalia se os BNM têm uma relação positiva com EE. Os resultados sugerem que existe a relação positiva e significativa entre BNM e EE (coef. = 0,555;  $p < 0,01$ ). A hipótese H3 confirma os resultados anteriormente mencionados por Hosain (2014) sugerindo que os BNM têm um impacto positivo no EE.

A hipótese H4 avalia se os FPS têm uma relação positiva com a EE. Os resultados sugerem que existe uma relação positiva e significativa entre FPS3 e EE (coef. = 0,652;  $p < 0,01$ ). A hipótese H4 está parcialmente suportada. Os resultados oferecem suporte às evidências de Grealish et al (2017), indicando que maior aplicação dos FPS por parte da empresa leva à maior perceção de EE por parte do colaborador.

A hipótese H5 avalia se o EE tem uma relação positiva com a ME. Contrariamente ao esperado, os resultados sugerem que existe uma relação negativa e significativa entre EE e ME (coef. = -0,292;  $p < 0,1$ ). A hipótese H5 não está suportada, pelo que o modelo não consegue corroborar os resultados de Meyerson e Dewettinck (2012) que refere o *empowerment* como uma prática motivacional. Este resultado poderá ter sucedido por diversas razões, talvez pela dimensão reduzida da amostra ou até pelas diferentes condições de trabalho sentidas pelos respondentes. Para além disso, este resultado pode ser explicado pelo facto de que os colaboradores, ao receber responsabilidades e desafios adicionais no trabalho, sentem-se sobrecarregados, o que pode levar ao aumento do seu nível de *stress* no trabalho (Lee, Willis, & Tian, 2018) e, conseqüentemente, à motivação reduzida.

A hipótese H6 avalia se a ME tem uma relação negativa com a IS. Os resultados sugerem que existe uma relação negativa e significativa entre ME e IS (coef. = -0.297;  $p < 0,05$ ). A hipótese H6 confirma os resultados de Sajjad, Ghazanfar e Ramzan (2013) que demonstram que a motivação influencia negativamente a intenção de saída de colaboradores.

A hipótese H7, avalia se o EE tem uma relação negativa com a IS. Os resultados sugerem que existe uma relação negativa e significativa entre EE e IS (coef. = -0.424;  $p < 0,01$ ). A hipótese H7 confirma os resultados de Harter, Schmidt e Hayes (2002) que defendem que um colaborador empoderado dificilmente demonstra IS na empresa.

## 5. Conclusões

O salário emocional apresenta uma componente importante nas organizações, uma vez que este poderá ser um fator decisivo na prosperidade da empresa a longo prazo. Pode ser, de facto, uma chave para alterar o *mindset* da empresa e regular os valores para que a empresa deixe de olhar apenas para os números e invista nas pessoas que apresentam os números.

A presente dissertação explora os Benefícios Não-Monetários (BNM) e os Fatores Psicossociais (FPS) (como *proxies* para o Salário Emocional (SE)), e a sua relação com a Intenção de Saída (IS) via Motivação Extrínseca (ME) e *Employee Empowerment* (EE) dos colaboradores portugueses.

Os resultados mostram que existe uma relação positiva entre os BNM e a ME, o que sugere que à medida que a empresa providencia benefícios sem a componente monetária, a ME dos colaboradores aumenta bem como a sua performance (Lawler, 2003). Também os FPS apresentam uma relação positiva com a ME, o que indica que os FPS são um dos pontos-chaves para alcançar também um aumento na ME (Biggs, Brough, & Barbour, 2014). Os BNM apresentam também uma relação positiva com o EE, o que sugere que deverá haver espaço para estas compensações aos colaboradores, para que possam ser mais motivados (Hosain, 2014), por sua vez, empoderados e contribuir para a alta performance, não só pessoal, bem como para a empresa no geral.

No entanto, os FPS mostram uma relação parcialmente positiva com o EE, o que indica que a empresa ao aplicar políticas em relação à saúde mental e às melhorias do ambiente de trabalho, os FPS serão um vetor essencial para o empoderamento dos colaboradores (Grealish et al, 2017).

Por outro lado, os resultados não evidenciaram uma relação positiva entre o EE e a ME e contrariam o que os autores afirmaram relativamente ao *empowerment* ser uma prática motivacional (Meyerson e Dewettinck, 2012).

Relativamente à relação entre a ME e a IS, os resultados mostram uma relação negativa entre as duas variáveis, o que indica que quanto mais motivados os colaboradores estejam, menor será a sua IS, como indicam Sajjad, Ghazanfar e Ramzan (2013). Por fim, o EE e a IS apresentam uma relação negativa, ou seja, os colaboradores com poderes de decisão e liberdade para pensar fora da caixa, dificilmente abandonam a empresa (Harter, Schmidt e Hayes, 2002).

Este estudo apresenta algumas limitações. Uma delas é a amostra de respostas bastante reduzida, o que poderá limitar a generalização dos resultados. Como sugestão de pesquisa futura, seria interessante investigar a relação entre a utilização do SE e IS nas empresas dos setores de atividade diferentes. Seria importante também entender como é que o SE poderá ser aplicado, quer nas empresas de maior dimensão quer nas de menor dimensão, pois o vencimento pode não ser o único fator que pesa na decisão sobre a saída da organização de um colaborador.

## Referências Bibliográficas

- Aguiar, A., Maia, I., Duarte, R., & Pinto, M. (2022). The other side of COVID-19: Preliminary results of a descriptive study on the COVID-19-related psychological impact and social determinants in Portugal residents. *Journal of Affective Disorders Reports, 7*, 100294.
- Avila, S. M., Beltrán, C. A., Raquel, B. G., & Sánchez, R. V. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista Científica Retos de la Ciencia, 4*(8), 15-24.
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science, 16*, 74-94.
- Baumark, R. (2004). The missing link: The role of employee engagement in business success, (report of a Hewitt Associates/Michael Treacy study). *Workspan, 47*(11), 48-52.
- Bedford, D., & Speklé, R. (2018). Construct validity in survey-based management accounting and control research. *Journal of Management Accounting Research, 30*(2), 23-58.
- Biggs, A., Brough, P., & Barbour, J. P. (2014). Enhancing work-related attitudes and work engagement: A quasi-experimental study of the impact of an organizational intervention. *International Journal of Stress Management, 21*(1), 43-68.
- Bongers, P., de Winter, C., Kompier, M., & Hildebrandt, V. (1993). Psychosocial factors at work and musculoskeletal disease. *Scandinavian journal of work, environment & health, 297-312*.
- Burgess, S. (1998). Analyzing firms, jobs, and turnover. *Monthly Labor Review, 121*(7), 55-57.
- Campbell, J., & Pritchard, R. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology, 1*(63), 75-170.
- Colnaghi, L. (2021). *Telework and employee empowerment: effective practices amid the Covid-19 pandemic*. Tese de Doutoramento, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal.
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology, 83*(3), 579-599.
- Drake, A., Wong, J., & Salter, S. B. (2007). Empowerment, motivation, and performance: Examining the impact of feedback and incentives on nonmanagement employees. *Behavioral research in accounting, 19*(1), 71-89.
- Driel, D. (2016). *The effectiveness of (non-)monetary bonus rewards on employees' extrinsic motivation*. Tese de Mestrado, Erasmus School of Economics, Erasmus University Rotterdam, Roterdão, Holanda.
- Ferreira, F. B., Teixeira, E. A., & Ashley, P. A. (2005). Gestão estratégica de custos no processo de recrutamento e seleção de capital humano como fonte de vantagem competitiva dinâmica de organizações na era do conhecimento. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Fong, C. J., Davis, C. W., Kim, Y., Won Kim, Y., Marriott, L., & Kim, S. (2017). Psychosocial factors and community college student success: A meta-analytic investigation. *Review of Educational Research, 2*(87), 388-424.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research, 18*(3), 39-50.
- Fremont, E. K., & Rosenzweig, J. (1970). *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Frye, W. (2012). An Examination of Job Satisfaction of Hotel Front Office Managers According to Extrinsic, Intrinsic, and General Motivational Factors. *International Journal of Business and Social Science, 3*(18), 41-46.
- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences, 2*(6), 221-230.
- Garson, G. (2016). *Partial Least Squares: Regression and Structural Equation Models*. Asheboro: Statistical Associates Publishers.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. *Performance improvement quarterly, 21*(4), 75-94.

- Grealish, A., Tai, S., Hunter, A., Emsley, R., Murrells, T., & Morrison, A. P. (2017). Does empowerment mediate the effects of psychological factors on mental health, well-being, and recovery in young people? *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 90(3), 314-335.
- Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1980). Takeover bids, the free-rider problem, and the theory of the corporation. *The Bell Journal of Economics*, 11(1), 42-64.
- Hair, J., Hollingsworth, C., Randolph, A., & Chong, A. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442-458.
- Hall, G., Dollard, M., & Coward, J. (2010). Psychosocial Safety Climate: Development of the PSC-12. *International Journal of Stress Management*, 17(4), 353-383.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B., & Amabile, T. (2015). Extrinsic and intrinsic motivation. *Wiley encyclopedia of management*, 1-4.
- Hosain, S. (2014). The Influence of Financial and Non-Financial Rewards; and Employee Empowerment on Task Motivation and Firm Performance of Bangladeshi Front Line Employees: A Critical Approach. *European Journal of Business and Management*, 6(7), 156-168.
- Houkes, I., Janssen, P. P., de Jonge, J., & Nijhuis, F. J. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1), 1-23.
- Hu, Q., Dollard, M., & Taris, T. (2022). Organizational context matters: Psychosocial safety climate as a precursor to team and individual motivational functioning. *Safety science*, 145, 105524.
- Huang, Y. (2014). *How intrinsic motivation and extrinsic motivation affect organizational commitment and job satisfaction: a cross-cultural study in the United States and China*. Tese de doutoramento, Texas A&M International University, College Station, Texas, USA.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Idris, M. A., Dollard, M. F., & Winefield, A. H. (2011). Integrating psychosocial safety climate in the JD-R model: A study amongst Malaysian workers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 29-39.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Meyer, M. W. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The accounting review*, 78(3), 725-758.
- Jeffrey, S. (2004). *The Benefits of Tangible Non-Monetary Incentives*. University of Chicago, Graduate School of Business. Chicago, IL.
- Jensen, M. C. (1994). Self-Interest, Altruism, Incentives, & Agency Theory. *Journal of applied corporate finance*, 7(2), 40-45.
- Jyothi, J. (2016). Non-Monetary Benefits and its Effectiveness in Motivating Employees. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(5), 45-49.
- Kalogiannidis, S. (2021). Impact of Employee Motivation on Organizational Performance. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(3), 984-996.
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2013). Psychological climate and organizational effectiveness: Role of work engagement. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, XII (3), 33-46, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2357804>.
- Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American review of public administration*, 47(1), 4-22.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1998). *Organizational behavior*. Irwin/McGraw-Hill.
- Lawler, E. (2003). *Treat people right!: How organizations and individuals can propel each other into a virtuous spiral of success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lawson, H. (2005). Empowering people, facilitating community development, and contributing to sustainable development: The social work of sport, exercise, and physical education programs. *Sport, Education and Society*, 10(1), 135-160.

- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. (2018). When empowering employees works, and when it doesn't. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2018/03/when-empowering-employees-works-and-when-it-doesnt>.
- Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance. Challenges and Solutions. *SHRM Research*, 2(10), 2-10.
- Lucas, R., & Diener, E. (2004). The happy worker. *Personality and work*, 1-30.
- Luong, A. D., & Green, C. A. (2023). Mental health and harassment in the workplace. *Journal of Emergency Nursing*, 49(3), 341-344.
- Lópera, I. P., López, C. Q., & Santacruz, J. R. (2019). Development of an Emotional Salary Model: a Case of Application. *Indian Journal of Science and Technology*, 12(42), 4-5.
- Maharvi, M. W., & Ahmad, S. (2022). Investigate the Role of Non-Financial Rewards on Employee Performance: Mediating Role of Motivation. *Journal of Development and Social Sciences*, 3(3), 510-533.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 394-395.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Meyerson, G., & Dewettinck, B. (2012). Effect of Empowerment on Employees Performance. *Advanced research in economic and management sciences*, 2(1), 40-46.
- Milkovich, G., & Newman, J. (2008). *Compensation*. Nova Iorque: McGraw-Hill Education.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. (2001). Unweaving leaving: The use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 219-244.
- Murray, W., & Holmes, M. (2021). Impacts of employee empowerment and organizational commitment on workforce sustainability. *Sustainability*, 13(6), 3163.
- Mutuku, C. K., & Mathooko, P. (2014). Effects of Organizational Communication on Employee Motivation: A Case Study of Nokia Siemens Networks Kenya. *International Academic Journal of Information Sciences and Project Management*, 1(3), 28-62.
- Onsardi, A., Asmawi, M., & Abdullah, T. (2017). The effect of compensation, empowerment, and job satisfaction on employee loyalty. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 5(12), 7590-7599.
- Pajo, K., Coetzer, A., & Guenole, N. (2010). Formal development opportunities and withdrawal behaviors by employees in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 281-301.
- Pardee, R. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. . *A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*. Disponível em: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf>.
- Peluso, A. M., & Pilati, M. (2017). Pay is not everything: Differential effects of monetary and non-monetary rewards on employees' attitudes and behaviours. *In Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 3(5), 311-327.
- Poelmans, S. (2006). El salario emocional. *Fundació per a la motivació dels recursos humans*, 01-06.
- Prendergast, C., & Topel, R. (1993). Discretion and bias in performance evaluation. *European Economic Review*, 37(2-3), 355-365.
- Rajan, R., & Wulf, J. (2006). Are perks purely managerial excess? *Journal of financial economics*, 79(1), 1-33.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-63.
- Randolph, W. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational dynamics*, 23(4), 19-32.
- Reis, T. A., Campagnolli, D. R., Canuto da Silva, T., & Cremonezi, G. O. (Janeiro de 2018). Emotional Salary As A Strategy to Retain Talents. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 23(1), 77-80.
- Restrepo, P. L. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Aglala*, 5(1), 34-68.
- Russell, I. (1971). *Motivation*. Dubuque, IA: Wm. C. Brown Company.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic And Extrinsic Motivations: Classic Definitions And New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Saif, N., & Saleh, A. (2013). Psychological empowerment and job satisfaction in Jordanian hospitals. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(16), 250-257.
- Sajjad, A., Ghazanfar, H., & Ramzan, M. (2013). Impact of motivation on employee turnover in telecom sector of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(1), 76-92.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saldívar, A. K., & Moctezuma, J. A. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua*, 12(20), 72-89.
- Shahzad, Q., Shah, B., Waseem, M., & Bilal, H. (2020). An Empirical Analysis of Work Overload, Organizational Commitment and Turnover Intentions among Employees of Banking Sector. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 6(2), 781-788.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stanton, E. (1983). A Critical Reevaluation of Motivation, Management, and Productivity. *Personnel Journal*, 62(3), 208-214.
- Streukens, S., & Leroi-Werelds, S. (2016). Bootstrapping and PLS-SEM: A step-by-step guide to get more out of your bootstrap results. *European management journal*, 34(6), 618-632.
- Valentine, S., Godkin, L., & Fleischman, G. (2011). Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention: The Impact of Work Context on Work Response. *Journal of Business Ethics*, 98, 353-372.
- van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P., & Bogt, H. (2019). The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public Sector. *European Accounting Review*, 28(5), 901-928.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., . . . Tissingto, P. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British journal of management*, 15(4), 351-360.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Nova Iorque: John Wiley & Sons, Inc.
- West, M., & Wieby, A. (1996). Innovation at Work: Individual, Group, Organizational, and Socio-historical Perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 3-11.
- Yousaf, S., Latif, M., Aslam, S., & Saddiqui, A. (2014). Impact of Financial and non Financial Rewards on Employee Motivation. *Middle-East journal of scientific research*, 21(10), 1776-1786.