



MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**O EFEITO DAS RECOMPENSAS NA SATISFAÇÃO DO
TRABALHO E NA RETENÇÃO DE TALENTOS: O CASO DO
SETOR IMOBILIÁRIO**

DANIELA FILIPA RAMOS DE OLIVEIRA

OUTUBRO-2018

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**O EFEITO DAS RECOMPENSAS NA SATISFAÇÃO NO
TRABALHO E NA RETENÇÃO DE TALENTOS: O CASO DO
SETOR IMOBILIÁRIO**

DANIELA FILIPA RAMOS DE OLIVEIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA PILAR MOSQUERA CONDE

OUTUBRO-2018

Resumo

No atual contexto do mercado de trabalho, as organizações sentem a necessidade de reter o seu capital humano. No setor imobiliário em particular, devido ao elevado crescimento dos últimos anos associado a uma elevada rotatividade dos seus recursos humanos, a questão da retenção de talentos torna-se particularmente relevante. A significativa escassez de investigações sobre o tema no setor motivou a realização deste estudo, cujo principal objetivo é avaliar o papel das recompensas na satisfação no trabalho e na intenção de saída dos colaboradores.

O estudo empírico, suportado num inquérito por questionário envolveu uma amostra de 220 colaboradores de três mediadoras imobiliárias. Os inquiridos manifestam um elevado nível de satisfação no trabalho e com as recompensas auferidas e uma baixa intenção de saída. Conclui-se que a satisfação com as recompensas está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, sendo que a satisfação com as recompensas extrínsecas impacta mais na satisfação no trabalho do que a satisfação com as recompensas intrínsecas. Por outro lado, a satisfação com ambos os tipos de recompensas está negativamente relacionada com a intenção de saída, sendo que as recompensas intrínsecas têm um impacto superior na intenção de saída. Os homens mostram-se mais satisfeitos no trabalho do que as mulheres. Os mais jovens são os menos satisfeitos, quer com as recompensas auferidas, quer com o trabalho, revelando maior intenção de sair das respetivas organizações.

Palavras-chave: Recompensas Intrínsecas; Recompensas Extrínsecas; Satisfação no trabalho; Retenção de Colaboradores

Abstract

In the current context of the global job market, organizations feel the need to retain their human capital. In the real estate industry in particular, due to the high growth of recent years associated with a high turnover of its human resources, retention of talent becomes a particularly relevant issue. The significant lack of research on the subject in the industry motivated the realization of this study, whose main objective is to evaluate the role of rewards in job satisfaction and in the collaborators' intention of leaving.

The empirical study, supported by an inquiry, involved a sample of 220 employees of three real estate agents. The respondents manifest a high level of satisfaction at work, they agree with the obtained rewards and have a low desire to leave. In conclusion, satisfaction with rewards is positively related with job satisfaction, being that satisfaction with extrinsic rewards impacts more the job satisfaction than satisfaction with intrinsic rewards. On the other hand, satisfaction with rewards is negatively related with the desire of leaving, being that satisfaction with intrinsic rewards has a greater impact than satisfaction with extrinsic rewards. Men appear more satisfied at work than women. The younger ones are the least satisfied, both with the obtained rewards and with work, revealing a greater intention to leave their organizations.

Keywords: Intrinsic Rewards; Extrinsic Rewards; Job Satisfaction; Employee Retention

Agradecimentos

Queria agradecer à professora e orientadora Doutora Pilar Mosquera Conde, pela sua preciosa ajuda, orientação, apoio, disponibilidade e colaboração ao longo de todo o percurso da presente dissertação.

A todos os familiares e amigos que estiveram presentes e contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho. Um especial agradecimento ao meu pai, avó e irmãs por todo o carinho, apoio e incentivo.

Por fim, queria dedicar esta dissertação à memória da minha mãe, mesmo não estando presente, foi a minha principal motivação para a conclusão deste importante capítulo da minha vida.

ÍNDICE

I – INTRODUÇÃO.....	1
II - REVISÃO DA LITERATURA	3
1. RECOMPENSAS DO TRABALHO	3
1.1 <i>Recompensas Intrínsecas</i>	3
1.1.1 Responsabilidade e Autonomia	4
1.1.2 Reconhecimento e prestígio social	4
1.1.3 Realização	5
1.2 <i>Recompensas Extrínsecas</i>	6
1.2.1 Salário	7
1.2.2 Incentivos.....	7
1.2.3 Benefícios.....	7
2. A SATISFAÇÃO NO TRABALHO	8
3. A RETENÇÃO DE COLABORADORES.....	10
III- ESTUDO EMPÍRICO.....	14
1. METODOLOGIA	14
1.1 <i>Amostra</i>	14
1.2 <i>Instrumentos de Medida</i>	15
1.2.1 <i>Satisfação com as Recompensas</i>	15
1.2.2 <i>Satisfação no Trabalho</i>	16
1.2.3 <i>Intenção de Sair</i>	16
1.2.4 <i>Fiabilidade das Escalas</i>	16
2. ANÁLISE DOS DADOS	17
2.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS	17
2.1.1 <i>Satisfação com as Recompensas Intrínsecas</i>	18
2.1.2 <i>Satisfação com as Recompensas Extrínsecas</i>	19
2.1.3 <i>Satisfação no Trabalho</i>	19
2.1.4 <i>Intenção de Saída</i>	20
2.2 ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES	21
2.3 TESTE DE HIPÓTESES	23
2.4 DIFERENÇAS ENTRE SUBGRUPOS.....	28
IV- CONCLUSÕES	33
V- REFERÊNCIAS.....	36
VI- ANEXOS	43
ANEXO 1- QUESTIONÁRIO	43

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. MODELO CONCEPTUAL- O EFEITO DAS RECOMPENSAS NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO E NA RETENÇÃO DE TALENTOS.....	13
---	----

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1. CARATERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA.....	17
TABELA 2. FIABILIDADE DAS ESCALAS.....	17
TABELA 3. ANÁLISE DESCRITIVA DAS DIMENSÕES EM ESTUDO.....	17
TABELA 4 . ANÁLISE DESCRITIVA DA VARIÁVEL SATISFAÇÃO COM AS RECOMPENSAS INTRÍNSECAS	19
TABELA 5. ANÁLISE DESCRITIVA DA VARIÁVEL SATISFAÇÃO COM AS RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS	19
TABELA 6. ANÁLISE DESCRITIVA DA VARIÁVEL SATISFAÇÃO NO TRABALHO	20
TABELA 7. ANÁLISE DESCRITIVA DA VARIÁVEL INTENÇÃO DE SAÍDA.....	21
TABELA 8. MATRIZ DE CORRELAÇÕES.....	22
TABELA 9. INTERDEPENDÊNCIA ENTRE AS RECOMPENSAS INTRÍNSECAS, EXTRÍNSECAS E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO	23
TABELA 10. COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO E PROPORÇÃO DE VARIAÇÃO EXPLICADA PELO MODELO	23
TABELA 11. ANOVA.....	24
TABELA 12. COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO DE ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA.....	24
TABELA 13. INTERDEPENDÊNCIA ENTRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO E A INTENÇÃO DE SAÍDA.....	25
TABELA 14. COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO E PROPORÇÃO DE VARIAÇÃO EXPLICADA PELO MODELO	25
TABELA 15. ANOVA.....	25
TABELA 16. COEFICIENTES DA ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA	25
TABELA 17. INTERDEPENDÊNCIA ENTRE AS RECOMPENSAS INTRÍNSECAS, EXTRÍNSECAS E A INTENÇÃO DE SAÍDA	27
TABELA 18. COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO E PROPORÇÃO DE VARIAÇÃO EXPLICADA PELO MODELO	27
TABELA 19. ANOVA.....	27
TABELA 20. COEFICIENTES DA ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA	28
TABELA 21. ANÁLISE DESCRITIVA DA VARIÁVEL SEXO.....	28
TABELA 22 .TESTE T-STUDENT (VARIÁVEL SEXO).....	29

TABELA 23. ANÁLISE DESCRITIVA DA VARIÁVEL IDADE.....	30
TABELA 24 .TESTE ANOVA (VARIÁVEL IDADE).....	30
TABELA 25. ANÁLISE DESCRITIVA DA VARIÁVEL HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	31
TABELA 26 .TESTE ANOVA (VARIÁVEL IDADE).....	31

I – Introdução

Na atualidade um dos grandes desafios dos Gestores de Recursos Humanos, consiste em preparar, adaptar e criar os alicerces necessários para uma eficaz atração e seleção de talentos, e em assegurar um eficaz ajustamento entre as pessoas e a organização de modo a conseguir retê-las. (Rego *et al.*, 2008).

A retenção traduz-se no número de funcionários que permanecem numa organização num longo período de tempo. É fulcral para as organizações conseguirem manter os elementos considerados chave, uma vez que aumenta a eficácia organizacional e reduz significativamente os custos de formação (Drucker, 2002). A atribuição de recompensas (intrínsecas e extrínsecas) é uma das estratégias de que as organizações dispõem para promover a satisfação dos colaboradores e a sua retenção no seio da organização.

Apesar de não ser uma problemática recente, a globalização do mercado de trabalho trouxe novos desafios à retenção pois a mobilidade dos recursos humanos é maior. É uma questão particularmente relevante no setor imobiliário, onde o elevado crescimento das vendas tem estado associado a uma elevada rotatividade dos recursos humanos. Efetivamente, o setor imobiliário tem vindo a ascender desde o fim da grave crise económica que afetou o país na sua generalidade, representando atualmente 11% do PIB nacional, o que faz desse setor um dos motores da economia nacional (Barros, 2018). Paralelamente é um setor que apresenta uma grande instabilidade laboral com altas taxas de rotatividade. Esta tem vindo a ser explicada pelas condições de trabalho oferecidas: ausência de salário fixo, remuneração baseada em comissões e desempenho, longas horas de trabalho. A escassez de estudos científicos sobre o tema no setor imobiliário, associadas às especificidades laborais referidas, tornam-no particularmente interessante como estudo de caso, tendo em conta os objetivos do presente trabalho. Estes objetivos são: determinar a relação entre recompensas, satisfação no trabalho e retenção; avaliar em que medida a satisfação com as recompensas (intrínsecas e extrínsecas) influencia a satisfação no trabalho e a intenção de saída; e, identificar quais as recompensas mais impactantes na satisfação no trabalho e por sua vez na retenção.

O presente estudo encontra-se subdividido em quatro capítulos, sendo que o primeiro consiste na presente introdução. O segundo capítulo dedica-se à revisão da literatura, debruçando-se sobre os principais conceitos estudados, nomeadamente, as recompensas do trabalho (intrínsecas e extrínsecas), satisfação no trabalho e retenção de colaboradores. O terceiro capítulo é dedicado ao estudo empírico, onde se descreve a metodologia (amostra e instrumentos de medida) e se analisam os dados recolhidos. E, por fim, o quarto capítulo apresenta as conclusões, limitações, e recomendações para investigações futuras.

II - Revisão da Literatura

1. Recompensas do Trabalho

Segundo Lewis (2006) a compensação consiste em determinar como o indivíduo é recompensado em troca do seu valor para a organização. É a pessoa que deve ser recompensada e não a função. Esta é uma importante ferramenta de recrutamento, considerada um veículo que permite satisfazer um conjunto variado de necessidades humanas. (Rynes, 2004) Compensação e Recompensa são termos utilizados de forma semelhante, contudo existem algumas diferenças. Enquanto que as recompensas podem ser de dois níveis, isto é, intrínsecas (não monetárias) e extrínsecas (monetárias), as compensações são somente a nível extrínseco (monetário).

De acordo com Kanungo e Mendonça (1998) “uma recompensa independentemente de ser intrínseca ou extrínseca, somente irá influenciar o comportamento dos seus colaboradores, quando estes percebem algum valor associado à recompensa e quando esperam receber como consequência do seu comportamento”. Ambas são importantes e relevantes para atrair motivar e reter os empregados de elevado potencial, sendo necessário existir equidade externa e interna e estar de acordo com as aspirações dos colaboradores.

Diversos estudos mostram que não é suficiente implementar apenas recompensas financeiras nas organizações, uma vez que as recompensas financeiras podem ser facilmente replicadas. Em contrapartida, as recompensas intrínsecas são muito mais difíceis de serem imitadas por outras organizações. (Minale, 2017).

1.1 Recompensas Intrínsecas

As recompensas intrínsecas são consideradas intangíveis e referem-se a aspetos como responsabilidade e autonomia, reconhecimento e prestígio social e realização a nível pessoal e profissional. Diversos autores afirmam que as recompensas intrínsecas aumentam significativamente os sentimentos de autoestima, pertença e realização, ou seja, os funcionários trabalham mais e atingem resultados de elevada qualidade quando acreditam que seus esforços são importantes para o sucesso da equipa e da organização (Mahaney e Lederer 2006; Musiega, 2016). As recompensas intrínsecas estão

relacionadas com o nível de satisfação que a experiência de trabalho proporciona, com a forma de gestão da organização, a autonomia promovida, o reconhecimento e desenvolvimento de carreira (Armstrong, 2009). As recompensas intrínsecas, “se bem geridas criam o compromisso entre o empregado e a empresa e estimulam a consolidação de uma relação de longo prazo entre ambas as partes” (Camara, 2006:17).

1.1.1 Responsabilidade e Autonomia

A autonomia pode ser definida como a liberdade de ação que o funcionário tem no exercício das suas tarefas ou atividades e o maior ou menor impacto que a sua atuação tem nos resultados organizacionais. Enquanto que a responsabilidade diz respeito à obrigação de prestar contas pelos resultados alcançados. Desta forma, podemos dizer que os dois conceitos estão intrinsecamente ligados, isto é, uma maior autonomia corresponde a uma maior responsabilidade e *vice-versa* (Camara, 2006).

O poder pode ser um estimulante importante para o indivíduo se sentir comprometido com a organização. Alguns estudos revelam que os indivíduos que não tem autonomia nas suas funções estão, em geral, menos satisfeitos com o seu trabalho do que aqueles que têm. O indivíduo que tem maior poder de decisão acaba por dar mais de si à organização, a responsabilidade que incumbe às pessoas e cria um senso de envolvimento pessoal e uma preocupação acrescida com o sucesso ou o fracasso das decisões tomadas. Sendo provável que se identifique mais com a cultura organizacional, seja mais leal e mais ativo em prol da organização. (Tannenbau, 1968)

1.1.2 Reconhecimento e prestígio social

A maioria das pessoas precisa de uma avaliação elevada de si mesma e sentir que o que fazem é necessário e reconhecido pelos outros (Prasad, 2001). Desta forma, o reconhecimento é visto como uma demonstração de apreciação. Quando é dado esse reconhecimento, os indivíduos sentem-se motivados a realizar o trabalho num nível similar ou superior (Prasad, 2001). Cascio (1998) defende que recompensar um comportamento com reconhecimento imediatamente após o comportamento é suscetível de incentivar a sua repetição. Assim, o reconhecimento é a recompensa intrínseca mais impactante na motivação e na retenção (Minale, 2017).

De uma forma simplificada, o reconhecimento consiste em distinguir o desempenho dos indivíduos que contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais. O reconhecimento implica dar ao seu autor visibilidade dentro da empresa, prestígio entre os colegas e constitui um reforço positivo torna-lo um exemplo a seguir. Torna-se importante que o reconhecimento tenha carácter simbólico para aumentar a autoestima e felicidade dos indivíduos, o que resultará em esforços contributivos adicionais. (Khan *et al*, 2017)

Contudo, os mecanismos de reconhecimento não se devem cingir a programas estruturados e complexos que uma vez por ano atribuem recompensas aos funcionários. Embora, estes sejam importantes, não são suficientes. É necessário que haja um *feedback* positivo das tarefas executadas corretamente de forma a reforçar os comportamentos desejados para a organização. É notório que cada vez mais os indivíduos procuram organizações que apostam nas suas competências e que lhes proporcione condições de desenvolvimento, por isso o feedback é nada mais nada menos que uma via, para a concretização de objetivos e melhorias contínuas das suas práticas. (Camara, 2006)

Tendo em conta o contexto atual, a importância do feedback é de grande valorização para o indivíduo, pois embora este se manifeste defensivamente no que diz respeito a críticas, a existência do mesmo indica por outro lado, uma clara aposta da organização para com ele e um crescimento progressivo. Caso não haja este feedback e este reconhecimento, Twenge e Campbell (2008) referem que os indivíduos principalmente mais jovens (geração *Millennial*) tendem a abandonar as organizações, visto serem, intolerantes a trabalhos pouco desafiantes e não sentirem o seu trabalho valorizado.

1.1.3 Realização

Murray & McClelland (1992) definiu a realização como um desejo de alcançar o sucesso. Desta forma, podemos dizer que se refere, à vontade de uma pessoa dar o máximo de si, obter êxito, realizar tarefas que requerem habilidade e esforço, realizar algo considerado importante e complexo. (Wagner III & Hollenbeck, 2000). As necessidades de autorrealização levam os indivíduos a sentirem a necessidade de romperem com os

próprios limites, proporciona sentimentos de autonomia, independência, autocontrole, e esforço em situações competitivas para conseguirem alcançar o sucesso e o reconhecimento pelos demais. Quanto mais motivadas as pessoas estiverem em alcançar o sucesso mais realizadas se sentem.

Os indivíduos são motivados a trabalhar arduamente para produzir resultados de qualidade quando têm orgulho do seu trabalho, quando acreditam que seus esforços são importantes para o sucesso da equipa e da própria organização, e quando sentem que as suas funções são desafiadoras e recompensadoras (Mahaney & Lederer, 2006). A maioria das pessoas tem necessidade de uma alta avaliação de si mesmas e sente que o que elas fazem deve ser reconhecido pelos outros envolvidos (Prasad, 2001) Desta forma, podemos dizer que o sentimento de realização está intrinsecamente associado ao reconhecimento dos outros.

1.2 Recompensas Extrínsecas

As recompensas extrínsecas ou compensações são as recompensas quantificáveis, isto é, são as tangíveis, relacionadas com o trabalho, inclui o salário e todos os bens suscetíveis de avaliação em termos monetários (os incentivos e benefícios). Estas podem ser dividida em três componentes principais: retribuição fixa que engloba todos os valores pagos em dinheiro ligados à função (salário e subsídios fixos); a retribuição variável que irá depender dos resultados e objetivos cumpridos, pode ser de curto prazo em função do desempenho individual, grupal ou da própria empresa; e os benefícios que contribuem para uma melhoria das condições de vida dos colaboradores (automóvel, cartão de crédito, seguros de saúde, planos de pensões, *health clubs*, etc.) , podem ser iguais para todos os colaboradores ou podem ser diferentes dependendo da importância do cargo na empresa. (Rego *et al.*, 2008).

Alguns estudos realizados no ramo imobiliário sugerem que o salário, as horas extra e os benefícios estão inter-relacionados e devem ser vistos como um conjunto. Além disso, quanto mais benefícios os agentes imobiliários auferem mais horas extras fazem (Zumpano, Johnson, & Randy I, 2009; Winkler, D, Hughen, W, 2011). Segundo Parker e Rhine (1991) a oferta de benefícios adicionais reduz a rotatividade de funcionários, e

Frazis & Loewenstein (2009) concluem que a taxa de saída é mais responsiva aos benefícios adicionais do que aos salários (Winkle & Huguen, 2011).

1.2.1 Salário

Salário é o montante em dinheiro ou em espécie, que o funcionário auferir de forma regular e periódica como contrapartida do seu trabalho. Sendo que comporta duas espécies: o salário fixo e o salário variável. O salário fixo é constituído pelo salário base que o funcionário recebe, acrescido das prestações regulares e periódicas que recebe em prol da prestação desse trabalho. O salário variável tem uma natureza diferente, uma vez que não se encontra garantido e a sua atribuição depende dos resultados alcançados. Pode ser definido como o quantitativo que o funcionário receberá se conseguir atingir os objetivos previamente estipulados e quantificados (Camara, 2006).

1.2.2 Incentivos

Os incentivos são componentes variáveis do salário que tem como fim, recompensar elevados desempenhos, ou seja, o alcance ou superação de um conjunto de objetivos previamente fixados, por acordo entre a organização e o colaborador. Constitui um investimento de estímulo muito importante, e têm três objetivos fundamentais: estabelecer uma relação entre o nível de recompensas e o nível de desempenho do colaborador (sistema de avaliação de desempenho); estimular comportamentos e ações alinhados com os objetivos organizacionais; e garantir a retenção dos colaboradores entendidos como aqueles que detêm as competências (técnicas e comportamentais) mais adequadas para atingirem os objetivos da empresa (Serras, 2014).

1.2.3 Benefícios

Os benefícios são uma componente da retribuição, paga sob forma não-remuneratória (*e.g.*, cartões de crédito, automóveis, seguros de saúde, ginásios, atividades culturais desportivas), e visam dar resposta a necessidades de carácter social (primárias ou de segurança). É de extrema importância para a segurança e economia dos colaboradores,

contudo, o seu valor é difícil ser quantificado e valorizado, uma vez que não aparece na folha de salário. Podem ser de curto ou a longo prazo, sendo que os benefícios de curto prazo visam a suprir necessidades primárias (segurança, alimentação, saúde, educação) enquanto os de longo prazo visam cobrir necessidade sociais (viagens, automóveis, símbolos de estatuto), são os chamados benefícios específicos, que são atribuídos somente a certos colaboradores, quer devido ao seu nível hierárquico, quer à natureza das suas funções (Camara, 2006).

2. A Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho é uma das variáveis de comportamento organizacional mais estudadas atualmente. Existem inúmeras definições para satisfação no trabalho, contudo, a mais usual é aquela que define a satisfação no trabalho como um sentimento emocional positivo que resulta de uma avaliação do trabalho colocando em contraste o que o funcionário almeja do seu trabalho e o que ele realmente sente (Locke, 1969). A satisfação no trabalho é a forma como o trabalhador percebe a sua relação com a organização e está relacionada ao sentimento positivo em relação ao próprio trabalho (Yucel, 2012). Na perspectiva dos Recursos Humanos, não é a satisfação pessoal, a felicidade ou a própria autossatisfação que motiva o funcionário a desempenhar positivamente as suas funções, mas sim a satisfação no trabalho (Munir & Rahman, 2016).

Alguns autores defendem que a satisfação no trabalho pode estar associada às várias características situacionais no trabalho. A teoria dos dois fatores de Herzberg (1957) agrupa antecedentes de satisfação no trabalho em fatores motivacionais (intrínsecos) e de higiene (extrínsecos). Fatores como o salário, os benefícios e incentivos (extrínsecos) permitem diminuir a insatisfação no trabalho, mas não aumentam a satisfação no trabalho, ou seja, servem somente para evitar a insatisfação no trabalho. (Serras; 2014; Andrade, 2015). Por sua vez, fatores como o reconhecimento, o prestígio social, a realização e a autonomia (intrínsecos), permitem aumentar a satisfação no trabalho, mas não diminuem a insatisfação no trabalho.

Estudos já existentes confirmam a relação entre recompensas e a satisfação no trabalho. Alguns investigadores (*e.g.*, Rehman *et al.*, 2010) defendem que a satisfação

dos funcionários no trabalho depende tanto da satisfação com as recompensas extrínsecas como da satisfação com as recompensas intrínsecas. Desta forma, seguindo esta linha de raciocínio, podemos dizer que uma gestão ineficiente de recompensas irá sempre influenciar negativamente a satisfação dos funcionários no trabalho, e por sua vez, o seu desempenho (Bustaman *et al.*,2014). Não existe, no entanto, um consenso no que diz respeito aos tipos e à natureza das recompensas que têm uma relação direta com a satisfação e a motivação dos trabalhadores (Haider *et al.*,2015).

Tippet e Kluvers (2009) consideraram as recompensas não financeiras como uma ferramenta útil para desenvolver a satisfação no trabalho dos funcionários. O impacto das recompensas não financeiras é fulcral para melhorar a autoestima dos colaboradores e aumentar seu nível de satisfação. Conforme o estudo de Robbins (2009), a satisfação no trabalho dos funcionários será elevada com o cumprimento das suas necessidades, com o equilíbrio da vida profissional e pessoal, com participação na tomada de decisões, o próprio ambiente de trabalho e as relações interpessoais.

Do acima exposto decorre a nossa segunda hipótese de investigação:

H1: Existe uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e a satisfação no trabalho

Nomeadamente, Chew (2005) e Zain (2009) defendem que a satisfação no trabalho está associada à satisfação com as recompensas extrínsecas (salário, incentivos e benefícios). Ghiselli, La Lopa e Bai (2001) analisaram a satisfação no trabalho, satisfação com a vida e a intenção dos colaboradores saírem das suas organizações, e concluíram que existe uma relação significativa entre a satisfação e o aumento salarial. Se os funcionários consideravam o salário insuficiente manifestavam uma maior intenção de sair da organização.

Do acima exposto decorre a nossa primeira hipótese de investigação:

H2: Existe uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e a satisfação no trabalho

Segundo Bai, La Lopa e Ghiselli (2001, p.13) é “o construto mais importante na tentativa de entender a rotatividade”. Nesta lógica, as organizações terão menos problemas com a rotatividade e com fracos desempenhos se os componentes do ambiente de trabalho forem favoráveis à satisfação no trabalho (Bai, Brewer, Sammons e Swerdlow, 2008; Mahdi, 2012).

Sendo uma das variáveis mais relevantes do comportamento organizacional influencia a intenção do trabalhador permanecer ou não na organização (Siqueira *et al*, 2008). Os estudos existentes confirmam que os trabalhadores mais satisfeitos com o trabalho estão menos propensos a sair da organização.

Do acima exposto decorre a nossa terceira hipótese de investigação:

H3: Existe uma relação negativa entre a satisfação no trabalho e a intenção de saída.

3. A Retenção de Colaboradores

Os mercados têm vindo a sofrer constantes alterações devido à crescente globalização provocada pelas alterações tecnológicas e estratégias das empresas. Dado o contexto atual, as organizações sentem a necessidade de investir no seu capital humano, de forma a conseguirem alcançar resultados competitivos e, com isso, distinguirem-se no mercado dos seus concorrentes. Uma vez, que as pessoas são um fator chave para o sucesso organizacional, um dos grandes desafios consiste em preparar, adaptar e criar as bases necessárias para uma eficaz atração e seleção de pessoas talentosas, e em assegurar um eficaz ajustamento entre as pessoas e a organização de modo a conseguir retê-las (Rego *et al.*, 2008).

Segundo Peter Drucker (2002) a única vantagem competitiva sustentável a longo prazo são as pessoas. E uma das grandes dificuldades de gestão de RH é precisamente a retenção de talentos, a perda de pessoas-chave acarreta custos significativos para as organizações, principalmente quantos estas saem para a concorrência. De uma forma simplificada, a retenção é o número de funcionários que permanecem numa organização num longo período de tempo, em que objetivo principal é motivar os colaboradores a permanecer na organização por mais tempo. Manter assim, os elementos considerados chave para a organização é vital, aumenta a eficácia organizacional, reduz custos de

formação significativamente.

É fundamental que as organizações avaliem as suas práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e desenvolvam estratégias eficientes. É importante perceber que o aumento dos níveis de retenção de funcionários numa organização não é o fim por si só, isto é, uma maior taxa de retenção não significa que o desempenho organizacional seja excelente ou a produtividade dos funcionários seja suficiente. As estratégias eficazes de retenção são as que promove o compromisso, a lealdade e o aumento do desempenho organizacional (Kimunge,2014).

Dentro das várias estratégias existentes na retenção de talentos encontram-se a compensação e a recompensa. Na sociedade atual, não se pode gerir bem competências sem uma boa gestão de recompensa. Recompensar adequadamente cada colaborador e cada equipa de trabalho de forma igualitária interna e externamente tornou-se assim, uma questão de sobrevivência para as organizações. Segundo Olaoye e Adeyemi (2013) as recompensas são consideradas como um instrumento vital na retenção de funcionários.

Trabalhos anteriores estabeleceram uma relação positiva entre a satisfação com as recompensas e a intenção de permanecer na organização (Stalcup & Pearson, 2001; Yousaf, 2010; Ng'ethe, Iravo, & Namusonge, 2012). No que diz respeito ao tipo de recompensas que mais significativamente contribuem para a retenção (intrínsecas ou extrínsecas) não existe um consenso. Por um lado, há estudos que defendem que as recompensas financeiras são um fraco fator motivacional, e por isso mesmo, não tem um impacto significativo na retenção de colaboradores (Mitchell, Holtom & Lee, 2001). No mesmo sentido, Capelli (2001) considera que é cada vez mais difícil as organizações diferenciarem-se por meio das remunerações devido ao Benchmarking e como tal o impacto das recompensas extrínsecas na retenção é muito reduzido.

Os estudos indicam que as recompensas intrínsecas estas são cruciais na retenção, aumentam significativamente os sentimentos de autoestima e pertença nos colaboradores. Nesta linha de pensamento, se um colaborador sentir que o seu trabalho é valorizado e gostar do seu trabalho, terá menor intenção de sair da organização. Kassa (2015) sugere que o reconhecimento tem um efeito positivo e significativo na retenção de

colaboradores, e a falta desse mesmo fator pode resultar na intenção de sair da organização. Momanyi & Kaimenyi (2015) defendem que os funcionários esperam o reconhecimento do seu trabalho por parte da empresa. Assim, o reconhecimento e a retenção encontram-se correlacionados. Embora diversos autores questionem se as recompensas intrínsecas (reconhecimento, autonomia e realização) serão suficientes na retenção dos colaboradores, reconhece-se que as recompensas não financeiras desempenham um papel vital na garantia de um relacionamento de longo prazo com os funcionários das organizações. Daqui decorre a nossa quarta hipótese de investigação:

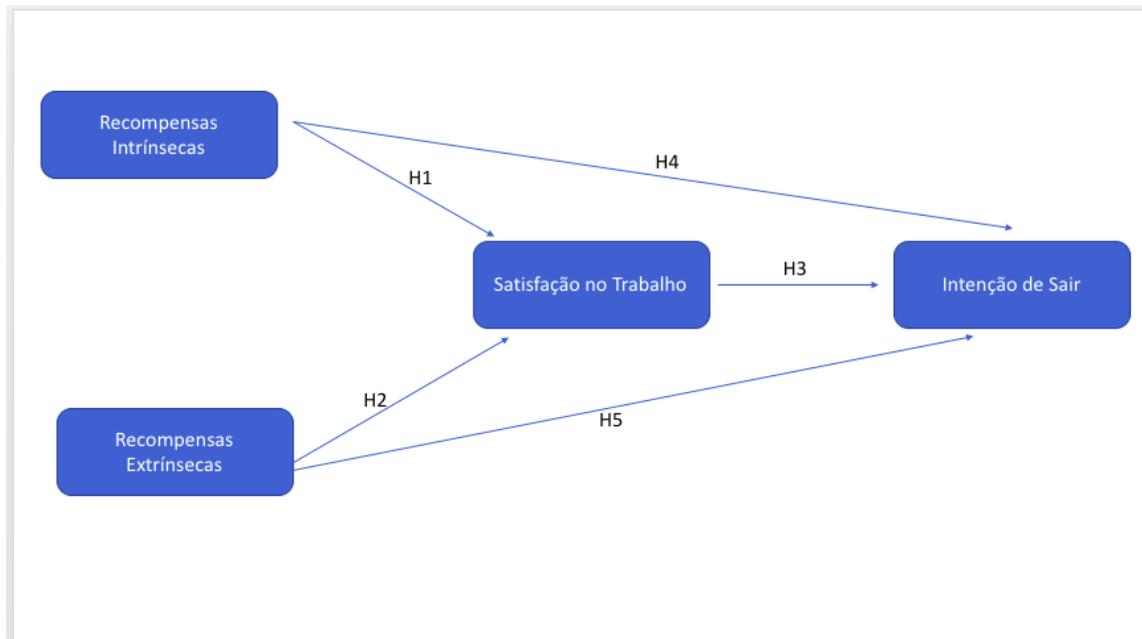
H4: Existe uma relação negativa entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e a intenção de saída

Por outro lado, existem estudos que confirmam que as recompensas financeiras têm um impacto significativo na retenção, ou seja, quanto maior for a remuneração, maior o nível de retenção dentro da organização (Mabaso, 2016; San *et al.*, 2012) argumentam que o salário, o reconhecimento e prestígio são os elementos mais significativos para motivar e reter os trabalhadores nas organizações. Daqui decorre a nossa quinta e última hipótese de investigação:

H5: Existe uma relação negativa entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e a intenção de saída

Assim, apresenta-se de seguida o modelo conceptual deste estudo que incorpora as hipóteses de investigação atrás enunciadas.

Figura 1- Modelo Conceptual



III- Estudo Empírico

1. Metodologia

A investigação foi realizada no setor imobiliário a colaboradores das três principais mediadoras imobiliárias de Portugal. Optou-se por uma metodologia quantitativa, através de um inquérito por questionário, uma vez que, nos permite contrastar as nossas hipóteses com os dados empíricos. Facilita a utilização de amostras de maior dimensão, a uniformização das respostas e a garantia da sua confidencialidade (Nascimento, 2010).

Numa primeira fase foram realizados diversos contatos de forma a solicitar a autorização de recolha, tratamento e análise dos dados obtidos. Numa segunda fase, foi realizado um pré-teste presencial nas mediadoras imobiliárias de forma a garantir a viabilidade do questionário.

A recolha dos dados foi realizada através da Internet, garantindo sempre o anonimato e confidencialidade tanto dos inquiridos como das mediadoras imobiliárias. O questionário esteve disponível durante quatro semanas, sendo que no final obteve-se um total 220 respostas válidas. Os dados recolhidos foram tratados no *Software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 25.

1.1 Amostra

No total obteve-se 220 respostas ao questionário. Tal como se pode observar na Tabela 1, a amostra é homogénea no que respeita ao género: 127 dos inquiridos são do sexo feminino (57,7%) e 93 do sexo masculino (42,3%). Relativamente à idade verifica-se que cerca de metade dos inquiridos (51,8%) têm até 34 anos de idade e os restantes (49,2%) têm entre 35 e 55 anos. No que diz respeito às habilitações literárias, a maioria dos inquiridos tem ensino superior (54,1% licenciados e 13,2% mestres), o que revela uma amostra bastante escolarizada.

Tabela 1. Caracterização demográfica da amostra

		Nº	%
Sexo	Masculino	93	42.3%
	Feminino	127	57.7%
Idade	Entre os 20 e os 29 anos	57	25.9%
	30-34 anos	57	25.9%
	35-42 anos	58	26.4%
	43-55 anos	48	21.8%
Habilitações	Ensino Básico	2	0.9%
	Ensino Secundário	70	31.8%
	Licenciatura	119	54.1%
	Pós-graduação / Mestrado	29	13.2%
	Doutoramento	0	0.0%

Fonte: SPSS

1.2 Instrumentos de Medida

O questionário utilizado neste estudo é constituído por duas partes: (i) uma com um conjunto de questões demográficas e a outra (ii) com questões que visam aferir a satisfação dos colaboradores no que diz respeito às recompensas intrínsecas (não-financeiras) e extrínsecas (financeiras), a sua satisfação no trabalho e a intenção de deixar a organização. A primeira parte do questionário é composta por um grupo de questões que permite caracterizar cada inquirido, no que diz respeito à sua idade, ao género e ao seu nível de escolaridade. De forma, a caracterizar a população do estudo. A segunda parte do questionário é composta de quatro escalas que se descrevem a seguir.

1.2.1 Satisfação com as Recompensas

Para testar a satisfação dos colaboradores relativamente aos diferentes tipos de recompensas que a organização oferece (intrínsecas e extrínsecas) foi utilizada uma escala testada e validada por Musiega & Mwandihhi (2016). Esta escala é composta por um total de vinte itens, sendo dez para medir a satisfação com as recompensas intrínsecas (*e.g.*, “As minhas conquistas são reconhecidas na organização”) e outros dez para medir a satisfação com as recompensas extrínsecas (*e.g.*, “Estou satisfeito com o meu salário”)

Cada item é classificado segundo uma escala de *Likert* de cinco pontos, em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (5) a “Concordo Totalmente”. A escala original

em inglês, foi traduzida para português e depois retrovertida para inglês. A escala retrovertida foi comparada com a escala original para aferir eventuais disparidades (Nascimento, 2010).

1.2.2 Satisfação no Trabalho

Para medir a Satisfação no Trabalho foi utilizado o “*Job Diagnostic Survey*” de Hackman e Oldham (1980) adaptada por Nascimento (2010) que demonstrou uma excelente fiabilidade e validade para Portugal. Esta escala é composta por cinco itens (e.g. Estou satisfeito com o meu trabalho) e avaliada numa escala de cinco pontos (escala de *Likert*) em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (5) a “Concordo Totalmente”.

1.2.3 Intenção de Sair

A intenção de sair da organização por parte dos colaboradores foi medida através da Escala de Intenção de Saída de Khatri et al. (2001), que é constituída por apenas três itens (e.g., “Eu, provavelmente, irei procurar um novo emprego no próximo ano”) que demonstrou uma excelente fiabilidade. Cada item é classificado segundo uma escala de *Likert* de cinco pontos, em que (1) corresponde a “Discordo Totalmente” e (5) a “Concordo Totalmente”. A escala original em inglês, foi traduzida para português e depois retrovertida para inglês. A escala retrovertida foi comparada com a escala original para aferir eventuais disparidades (Nascimento, 2010).

1.2.4 Fiabilidade das Escalas

A fiabilidade dessas escalas foi testada através do coeficiente *Alpha* de *Cronbach*. O coeficiente de *Alpha* de *Cronbach* diz respeito ao grau de uniformidade e de coerência existente entre as respostas dos sujeitos a cada um dos itens que constituem o inquérito (Garret, 1962, citado por Almeida e Freire, 2000). Um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o α é pelo menos 0.70 (Nunnally, 1978). Contudo, em algumas situações particulares ao nível da investigação das ciências sociais, um α de 0.60 é considerado aceitável desde que os resultados obtidos com esse mesmo

instrumento sejam interpretados com prudência e tenham em conta o contexto de computação do índice (DeVellis, 1991, citado por Maroco, 2006).

Tabela 2. Fiabilidade das Escalas

Dimensões	N	Cronbach's Alpha
Satisfação com as Recompensas Intrínsecas	10	0.841
Satisfação com as Recompensas Extrínsecas	10	0.905
Satisfação no trabalho	5	0.749
Intenção de Saída	3	0.957

Fonte: Elaboração Própria

Tal como se pode verificar na tabela 2 as escalas apresentam índices de fiabilidade razoáveis, sendo todos os alpha de Cronbach superiores a 0,70.

2. Análise dos Dados

2.1 Análise Descritiva dos Dados

Na tabela 3 apresenta-se a análise descritiva das variáveis em estudo, nomeadamente: satisfação com as recompensas intrínsecas, satisfação com as recompensas extrínsecas, satisfação no trabalho e intenção de saída.

Tabela 3. Análise Descritiva das Dimensões em Estudo

	Minimum	Maximum	Mean	Standard Deviation
Sat. Recompensas Intrínsecas	2.20	5.00	3.88	.44
Sat. Reompensas Extrínsecas	1.30	4.70	3.46	.59
Satisfação no Trabalho	1.40	4.60	3.89	.51
Intenção Saída	1.00	5.00	1.85	.93

Fonte: SPSS

2.1.1 Satisfação com as Recompensas Intrínsecas

Com base nos resultados, podemos afirmar que os colaboradores do ramo imobiliário estão satisfeitos com as recompensas intrínsecas auferidas pelas mediações imobiliárias.

Foi calculada a média e o desvio padrão para cada item, verificando-se que numa escala de 1 a 5, todos os itens da escala de satisfação com as recompensas intrínsecas alcançaram médias superiores ao ponto médio da escala. “As recompensas intrínsecas promovem o compromisso com a organização” foi o item com a média mais elevada (4.39). A relação entre recompensas intrínsecas e compromisso com a organização já tinha sido referida por Camara (2006). O item “Tenho orgulho no meu trabalho nesta organização” é o segundo com a média mais elevada (4.10), o que se encontra igualmente suportado na literatura. Efetivamente, Mahaney & Lederer (2006) já tinham referido que os indivíduos sentem-se motivados a trabalhar arduamente, procurando atingir resultados de qualidade quando têm orgulho no seu próprio trabalho.

Tabela 4. Análise Descritiva da variável Satisfação com as Recompensas Intrínsecas

Recompensas Intrínsecas	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Eu conheço as recompensas intrínsecas que a organização oferece (e.g. reconhecimento, autonomia)	220	2	5	3,94	,663
As recompensas intrínsecas promovem o compromisso com a organização	220	2	5	4,39	,663
O sistema de recompensas da organização reconhece um desempenho superior	220	2	5	3,88	,630
As minhas conquistas motivam-me a permanecer na organização	220	1	5	3,97	,588
As minhas conquistas são reconhecidas na organização	220	1	5	3,85	,711
As responsabilidades que tenho motivam-me a permanecer nesta organização	220	2	5	3,69	,761
As responsabilidades que recebo estão de acordo com as minhas qualificações	220	1	5	3,44	,771
O meu esforço e o meu desempenho são reconhecidos nesta organização	220	1	5	3,82	,641
Tenho orgulho do meu trabalho nesta organização	220	2	5	4,10	,536
Estou satisfeito/a com a política de recompensas da organização	220	1	5	3,76	,865
Valid N (listwise)	220				

Fonte: SPSS

2.1.2 Satisfação com as Recompensas Extrínsecas

Relativamente ao nível de satisfação com as recompensas extrínsecas, uma vez mais os inquiridos mostram-se muito satisfeitos com o que recebem. As médias foram elevadas em todos os itens à exceção do item referente às horas extra. O item com maior média é referente à satisfação com as condições de trabalho (3.83), seguindo-se a satisfação com o salário (3.76). Curiosamente, no item referente às horas extras, a média foi significativamente mais baixa (2.32) o que denota que a maioria dos inquiridos não recebe pelas horas extras de trabalho.

Tabela 5. Análise Descritiva da variável Satisfação com as Recompensas Extrínsecas

Recompensas Extrínsecas	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Estou satisfeito/a com o meu salário	220	1	5	3,76	,806
Estou satisfeito/a com as condições de trabalho	220	1	5	3,83	,552
Estou satisfeito/a com os benefícios (e.g. cartões de crédito; automóveis; seguros de saúde, ginásios, etc.) oferecidos pela organização	220	1	5	3,65	,810
Estou satisfeito/a com os incentivos (e.g. valores extra) que recebo no meu trabalho	220	1	5	3,50	,841
A remuneração da minha organização é justa em comparação ao mercado de trabalho atual	220	1	5	3,39	,806
O salário da minha organização é competitivo	220	1	5	3,38	,881
As oportunidades de desenvolvimento e de progressão profissional são justos	220	1	5	3,57	,881
Estou satisfeito/a com o valor que recebo da organização com base no meu desempenho	220	1	5	3,71	,751
O meu nível salarial é proporcional ao dos meus colegas com o mesmo trabalho	220	1	5	3,50	,672
A organização paga todas as horas extra que trabalhe	220	1	5	2,32	1,002
Valid N (listwise)	220				

Fonte: SPSS

2.1.3 Satisfação no Trabalho

O item com a maior média (3.90) mede a satisfação global com o trabalho (“No geral, encontro-me satisfeito com o meu trabalho”), seguido do item “Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, encontra-se muito satisfeita com as tarefas que desempenham” (3.70). O item com menor média é “Penso frequentemente em deixar este trabalho” (1.89). Podemos assim concluir que os inquiridos se encontram bastante satisfeitos com o seu local de trabalho.

Tabela 6. Análise Descritiva da variável Satisfação no trabalho

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
No geral, encontro-me satisfeito com o meu trabalho	220	2	5	3,90	,565
Penso frequentemente, em deixar este trabalho	220	1	5	1,89	,890
Na generalidade, estou satisfeito/a com o tipo de tarefas que faço neste trabalho	220	1	5	3,85	
Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho encontra-se muito satisfeita com as tarefas que desempenham	220	1	5	3,70	,566
Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou afins, pensa frequentemente em mudar	220	1	5	2,13	,961
Valid N (listwise)	220				

Fonte: SPSS

2.1.4 Intenção de Saída

Como podemos verificar na tabela 7 os inquiridos mostram-se satisfeitos com as suas respetivas organizações, não tendo intenção de sair das mesmas. As médias da intenção de sair são baixas, o que não surpreende tendo em consideração que os inquiridos se manifestaram satisfeitos com o trabalho. O item com a média mais baixa foi “Eu penso, frequentemente, em despedir-me” (1.80).

Tabela 7. Análise Descritiva da variável Intenção de Saída

Intenção de Sair	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Eu, provavelmente, irei procurar um novo emprego no próximo ano	220	1	5	1,85	,975
Eu irei procurar de forma ativa um novo emprego no próximo ano	220	1	5	1,88	1,009
Eu penso, frequentemente, em despedir-me	220	1	5	1,80	,913
Valid N (listwise)	220				

Fonte: SPSS

2.2 Análise das Correlações

Procurou-se de seguida averiguar se existiam relações estatisticamente significativas entre a satisfação com as recompensas, a satisfação no trabalho e a retenção de colaboradores. Para explorar as relações entre as variáveis usou-se a correlação de *Pearson*. A correlação linear permite obter uma medida (coeficiente de correlação r de *Pearson*) através da qual se determina a força ou intensidade de uma associação linear entre duas ou mais variáveis quantitativas ou tratadas como tal. O coeficiente de correlação assume valores entre -1 e 1, sendo que, quanto maior for o valor de r , maior será o grau de associação linear entre as variáveis. Assim, um valor de r positivo indica uma associação linear positiva entre as duas variáveis, isto é, quando os valores de uma das variáveis aumentam existe tendência para que os valores da outra variável também aumentem (Martins, 2014).

Os resultados das correlações entre as variáveis são apresentados na tabela 8.

Tabela 8. Matriz de Correlações

		S.Rec.Intrín.	S.Rec.Extrín.	Sat.Trabalho	Int.Saída
S.Rec.Intrín.	Pearson	1	,660**	,669**	-,619**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	220	220	220	220
S.Rec.Extrín.	Pearson	,660**	1	,777**	-,654**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	220	220	220	220
Sat.Trabalho	Pearson	,669**	,777**	1	-,779**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	220	220	220	220
Int.Saída	Pearson	-,619**	-,654**	-,779**	1
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	220	220	220	220

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: SPSS

Os resultados mostraram que os quatro indicadores estão correlacionados entre si, sendo as correlações moderadas e estatisticamente significativas ($p < 0,001$). Denota-se que as recompensas extrínsecas estão mais fortemente correlacionadas com a satisfação no trabalho (0.777) e a intenção de sair (-0.654), do que as recompensas intrínsecas, o que demonstra que os inquiridos valorizam muito as recompensas extrínsecas proporcionadas pela organização. Embora a correlação entre as recompensas intrínsecas e a satisfação no trabalho não seja tão forte, as recompensas intrínsecas não deixam de estar positiva e significativamente relacionadas com a satisfação no trabalho (0.669), tal como sugerido em estudos anteriores (e.g., Rehman, et al., 2010) que defendem que a satisfação dos funcionários no trabalho depende tanto da satisfação com as recompensas extrínsecas como da satisfação com as recompensas intrínsecas. No presente estudo, verificou-se igualmente uma forte correlação negativa entre a satisfação no trabalho e a intenção de sair (-0.779).

2.3 Teste de Hipóteses

Para testar as hipóteses formuladas anteriormente, procedeu-se a análise de regressão múltipla, com recurso ao método *Enter* que é muito utilizado quando se procura testar um modelo teoricamente justificado (Brites,2015). A regressão linear múltipla é um método que permite analisar o efeito de duas ou mais variáveis independentes sobre uma dependente. Tem como principal objetivo prever o valor de uma variável dependente conhecendo o valor e a influência das variáveis independentes incluídas na análise (Brites, 2015).

Primeiramente, pretendeu-se analisar o efeito das recompensas intrínsecas e das recompensas extrínsecas (variáveis independentes) sobre a satisfação no trabalho (variável dependente) de forma a testar a hipótese 1 (“Existe uma relação positiva entre recompensas intrínsecas e a Satisfação no Trabalho”) e a hipótese 2 (“Existe uma relação positiva entre Recompensas Extrínsecas e a Satisfação no Trabalho”). Os resultados são apresentados nas tabelas seguintes.

Tabela 9. Interdependência entre as recompensas intrínsecas, extrínsecas e a satisfação no trabalho

		Satisfação no Trabalho	Rec. Intrínsecas	Rec. Extrínsecas
Pearson Correlation	Satisfação no Trabalho	1,000	,692	,766
	Rec.Intrínsecas	,692	1,000	,660
	Rec.Extrínsecas	,766	,660	1,000
Sig. (1-tailed)	Satisfação no Trabalho	.	,000	,000
	Rec.Intrínsecas	,000	.	,000
	Rec.Extrínsecas	,000	,000	.
N	Satisfação no Trabalho	220	220	220
	Rec.Intrínsecas	220	220	220
	Rec.Extrínsecas	220	220	220

Fonte: SPSS

Tabela 10. Coeficientes de Correlação e proporção de variação explicada pelo modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,805 ^a	,648	,645	1,1129	1,813

a. Predictors: (Constant), Rec.Extrínsecas, Rec. Intrínsecas

b. Dependent Variable: Satisfação no Trabalho

Fonte: SPSS

Tabela 11. ANOVA

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	495,316	2	247,658	199,968	,000 ^b
	Residual	268,752	217	1,238		
	Total	764,067	219			

- a. Dependent Variable: Satisfação no Trabalho
 b. Predictors: (Constant), Rec.Intrínsecas, Rec.Extrínsecas

Fonte: SPSS

Tabela 12. Coeficientes da análise de regressão linear múltipla

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,592	,665		6,903	,000		
	Rec.Intrínsecas	1,397	,227	,331	6,165	,000	,564	1,774
	Rec.Extrínsecas	1,724	,169	,548	10,213	,000	,564	1,774

- a. Dependent Variable: Satisfação no Trabalho

Fonte: SPSS

Da análise das tabelas acima, podemos concluir que ambas as hipóteses 1 e 2 se encontram validadas e que as recompensas intrínsecas e extrínsecas explicam 64,5% de variação do nível de satisfação no trabalho. Estes resultados estão em conformidade com os estudos que afirmaram que tanto as recompensas intrínsecas como as extrínsecas impactam na satisfação no trabalho, sendo que a satisfação com as recompensas extrínsecas tem um impacto superior na satisfação no trabalho face às recompensas intrínsecas.

De seguida, procedeu-se à análise do efeito da satisfação no trabalho na intenção de saída de forma a testar a hipótese 3 “Existe uma relação negativa entre a satisfação no trabalho e a intenção de saída.”. Os resultados apresentam-se nas tabelas seguintes.

Tabela 13. Interdependência entre a satisfação no trabalho e a Intenção de Saída

		Intenção Saída	Satisfação no Trabalho
Pearson Correlation	Intenção Saída	1,000	-,779
	Satisfação no Trabalho	-,779	1,000
Sig. (1-tailed)	Intenção Saída	.	,000
	Satisfação no Trabalho	,000	.
N	Intenção Saída	220	220
	Satisfação no Trabalho	220	220

Fonte: SPSS

Tabela 14. Coeficientes de Correlação e proporção de variação explicada pelo modelo

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,779 ^a	,607	,605	,583	1,682

Fonte: SPSS

Tabela 15. ANOVA

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	114,264	1	114,264	336,444	,000 ^b
	Residual	74,037	218	,340		
	Total	188,301	219			

- a. Dependent Variable: IntençãoSaída
 b. Predictors: (Constant), SatisfaçãoTrabalho

Fonte: SPSS

Tabela 16. Coeficientes da análise de regressão linear múltipla

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7,297	,300		24,340	,000		
	SatisfaçãoTrabalho	-1,403	,076	-,779	-18,342	,000	1,000	1,000

- a. Dependent Variable: IntençãoSaída

Fonte: SPSS

Analisando os resultados apresentados nas tabelas acima podemos concluir que a hipótese 3 “**Existe uma relação negativa entre a satisfação no trabalho e a intenção de saída**” foi validada. Constatamos que a satisfação no trabalho tem um impacto negativo significativo na intenção de saída e que a variável satisfação no trabalho explica 60,5% de variação do grau de intenção de sair das organizações. Como seria de esperar, quanto mais satisfeito no trabalho o individuo estiver, menor a intenção de sair da organização, o que está em consonância com os estudos anteriores que indicaram que a satisfação no trabalho é um dos constructos que mais influencia a intenção do colaborador permanecer ou sair da organização (Siqueira *et al.*, 2008; Bustaman *et al.*, 2014). Os funcionários insatisfeitos têm maior probabilidade de deixar o emprego (Sukriket, 2015) e a satisfação no trabalho de um funcionário leva a um melhor desempenho no trabalho e à sua retenção (Tehseen & Ul Hadi, 2015).

Por fim, procedeu-se à análise do efeito das recompensas intrínsecas e extrínsecas na intenção de saída de forma a testar a hipótese 4 (“**Existe uma relação negativa entre a satisfação com as recompensas intrínsecas e a intenção de saída**”) e a hipótese 5 (“**Existe uma relação negativa entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e a intenção de saída**”). Os resultados apresentam-se nas tabelas seguintes.

Tabela 17. Interdependência entre as recompensas intrínsecas, extrínsecas e a Intenção de Saída

		Intenção Saída	Rec. Intrínsecas	Rec. Extrínsecas
Pearson Correlation	Intenção Saída	1,000	-,619	-,654
	Rec.Intrínsecas	-,619	1,000	,660
	Rec.Extrínsecas	-,654	,660	1,000
Sig. (1-tailed)	Intenção Saída	.	,000	,000
	Rec.Intrínsecas	,000	.	,000
	Rec.Extrínsecas	,000	,000	.
N	Intenção Saída	220	220	220
	Rec.Intrínsecas	220	220	220
	Rec.Extrínsecas	220	220	220

Fonte: SPSS

Tabela 18. Coeficientes de Correlação e proporção de variação explicada pelo modelo

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,700^a	,490	,485	,66513	1,689

a. Predictors: (Constant), Rec.Extrínsecas, Rec.Intrínsecas

b. Dependent Variable: Intenção de Saída

Fonte: SPSS

Tabela 19. ANOVA

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	92,302	2	46,151	104,322	,000^b
	Residual	95,999	217	,442		
	Total	188,301	219			

a. Dependent Variable: Intenção de Saída

b. Predictors: (Constant), Rec.Intrínsecas, Rec.Extrínsecas

Fonte: SPSS

Tabela 20. Coeficientes da análise de regressão linear múltipla

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,903	,398		17,365	,000		
	Rec.Intrínsecas	-,696	,135	-,332	-5,141	,000	,564	1,774
	Rec.Extrínsecas	-,680	,101	-,435	-6,740	,000	,564	1,774

a. Dependent Variable: Intenção de Saída

Fonte: SPSS

Analisando os resultados apresentados nas tabelas acima constatamos que tanto as recompensas intrínsecas como as extrínsecas exercem um efeito significativo negativo na intenção de saída e explicam 48,5 % de variação do grau de intenção de sair das organizações. Encontram-se validadas ambas as hipóteses 4 e 5. Observando a tabela 20 podemos concluir que as recompensas intrínsecas exercem ligeiramente uma maior

influência na intenção de sair (-0.696) comparativamente às recompensas extrínsecas (-0.680) o que reforça os resultados de estudos anteriores que indicam que as recompensas intrínsecas são fundamentais para a retenção dos colaboradores pois aumentam significativamente os seus sentimentos de autoestima e pertença. Se um colaborador do gostar do seu trabalho, das tarefas que realiza e sentir que esse trabalho é valorizado tem menor intenção de sair da organização (Momanyi e Kaimenyi, 2015).

Relativamente à hipótese 5 (“**Existe uma relação negativa entre a satisfação com as recompensas extrínsecas e a intenção de saída**”) os resultados mostram que as recompensas extrínsecas também influenciam a intenção de saída, embora ligeiramente em menor grau do que as recompensas intrínsecas, como dito anteriormente (-0.680). Estes resultados validam as conclusões de autores como Mabaso (2016) e San *et al.* (2012) que referem que quanto maior for a remuneração, maior o nível de retenção na organização, por oposição aos autores que afirmam que as recompensas extrínsecas são um fraco fator motivacional e por isso mesmo, não exercem um impacto significativo na retenção dos colaboradores (Mitchell, Holtom & Lee,2001; Capelli, 2001).

2.4 Diferenças entre Subgrupos

Procedeu-se à realização do teste *t-Student* para testar se existem diferenças significativas entre sexos nas diferentes variáveis em estudo. De seguida procedeu-se à ANOVA para testar as diferenças entre essas mesmas variáveis e os diferentes escalões etários e níveis de escolaridade.

Tabela 21. Análise Descritiva da variável Sexo

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Satisfação com Rec. Intrínsecas	Masculino	93	3,94	,352	,037
	Feminino	127	3,84	,495	,044
Satisfação com Rec. Extrínsecas	Masculino	93	3,52	,576	,060
	Feminino	127	3,41	,604	,054
Satisfação no Trabalho	Masculino	93	16,20	1,517	,157
	Feminino	127	15,83	2,080	,185
Intenção de Saída	Masculino	93	1,71	,738	,077
	Feminino	127	1,94	1,036	,092

Fonte: SPSS

Tabela 22. Teste t-Student (variável Sexo)

Fonte: SPSS

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Satisfação com Rec.Intrínsecas	Equal variances assumed	6,745	,010	1,574	218	,117	,095	,060	-,024	,213
	Equal variances not assumed			1,656	217,847	,099	,095	,057	-,018	,207
Satisfação com Rec.Extrínsecas	Equal variances assumed	,952	,330	1,358	218	,176	,110	,081	-,050	,269
	Equal variances not assumed			1,368	203,546	,173	,110	,080	-,048	,268
Satisfação no Trabalho	Equal variances assumed	7,916	,005	1,438	218	,152	,366	,254	-,135	,867
	Equal variances not assumed			1,508	217,999	,133	,366	,243	-,112	,844
Intenção de Saída	Equal variances assumed	3,513	,062	-1,819	218	,070	-,229	,126	-,477	,019
	Equal variances not assumed			-1,914	217,854	,057	-,229	,120	-,465	,007

Como podemos observar na tabela 21, os homens mostram-se de uma forma geral, mais satisfeitos tanto com as recompensas intrínsecas, extrínsecas com o trabalho do que as mulheres. No entanto essas diferenças só são estatisticamente significativas na satisfação no trabalho ($t(217) = 1.508$; $p < 0.005$). Estes resultados vão de encontro à literatura pois, alguns autores defendem que as mulheres apresentam níveis de satisfação no trabalho inferiores aos homens, devido às desigualdades de género no que respeita às oportunidades oferecidas (Rego *et al*, 2008).

De seguida, procedemos à utilização do teste ANOVA para testar se existiam diferenças entre grupos etários. A Análise de Variância (ANOVA) trata-se de uma “comparação de médias de duas ou mais populações de onde foram extraídas amostras aleatórias e independentes” (Brites, 2015).

Tabela 23. Análise descritiva da variável Idade

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Satisfação com Rec. Intrínsecas	Entre os 20 e os 29 anos	57	3,7842	,56435	,07475	3,6345	3,9340	2,20	5,00
	30-34 anos	57	3,9561	,38869	,05148	3,8530	4,0593	2,80	5,00
	35-42 anos	58	3,9448	,36185	,04751	3,8497	4,0400	2,60	5,00
	43-55 anos	48	3,8438	,40889	,05902	3,7250	3,9625	2,30	5,00
	Total	220	3,8841	,44195	,02980	3,8254	3,9428	2,20	5,00
Satisfação com Rec. Extrínsecas	Entre os 20 e os 29 anos	57	3,2825	,68429	,09064	3,1009	3,4640	1,30	4,60
	30-34 anos	57	3,6246	,38512	,05101	3,5224	3,7267	1,90	4,70
	35-42 anos	58	3,5379	,54767	,07191	3,3939	3,6819	1,60	4,40
	43-55 anos	48	3,3875	,67717	,09774	3,1909	3,5841	1,40	4,40
	Total	220	3,4614	,59343	,04001	3,3825	3,5402	1,30	4,70
Satisfação no Trabalho	Entre os 20 e os 29 anos	57	15,453	2,0869	,2764	14,899	16,006	10,6	18,4
	30-34 anos	57	16,407	1,5009	,1988	16,009	16,805	8,6	18,6
	35-42 anos	58	16,162	1,5984	,2099	15,742	16,582	9,6	18,8
	43-55 anos	48	15,900	2,1631	,3122	15,272	16,528	7,0	20,0
	Total	220	15,985	1,8679	,1259	15,736	16,233	7,0	20,0
Intenção de Saída	Entre os 20 e os 29 anos	57	2,1813	1,15138	,15250	1,8758	2,4868	1,00	5,00
	30-34 anos	57	1,5731	,78365	,10380	1,3652	1,7810	1,00	4,67
	35-42 anos	58	1,8333	,77296	,10149	1,6301	2,0366	1,00	4,00
	43-55 anos	48	1,7847	,86018	,12416	1,5350	2,0345	1,00	4,00
	Total	220	1,8455	,92727	,06252	1,7222	1,9687	1,00	5,00

Fonte: SPSS

Tabela 24. Teste ANOVA (variável Idade)

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Satisfação com Rec. Intrínsecas	Between Groups	1,157	3	,386	2,001	,115
	Within Groups	41,618	216	,193		
	Total	42,774	219			
Satisfação com Rec. Extrínsecas	Between Groups	3,944	3	1,315	3,881	,010
	Within Groups	73,177	216	,339		
	Total	77,122	219			
Satisfação no Trabalho	Between Groups	28,472	3	9,491	2,787	,042
	Within Groups	735,596	216	3,406		
	Total	764,067	219			
Intenção de Saída	Between Groups	10,842	3	3,614	4,399	,005
	Within Groups	177,459	216	,822		
	Total	188,301	219			

Fonte: SPSS

Como se pode verificar da análise das tabelas, as diferenças entre grupos etários só são estatisticamente significativas na satisfação no trabalho e na intenção de saída, sendo que o grupo etário que está mais satisfeito no trabalho e manifesta menor intenção de saída é o escalão dos 30 aos 34 anos e o menos satisfeito e com maior intenção de deixar a organização é o mais jovem (dos 20 aos 29 anos), o que está suportado na literatura. Segundo Rego *et al* (2008:188): os “trabalhadores mais jovens tendem a revelar-se menos satisfeitos do que os seus colegas mais velhos”, o que pode ser explicado, segundo os

autores, como resultado da forte probabilidade de as expectativas profissionais não corresponderem à realidade, uma vez que, os jovens no início da carreira profissional tendem a ocupar cargos hierarquicamente inferiores e funções de menor responsabilidade, o que, na maioria das vezes, não vai de encontro às suas aspirações.

Testou-se a seguir a existência de diferenças nas diferentes variáveis entre indivíduos com diferentes níveis de habilitações literárias. Para o efeito realizou-se uma nova ANOVA.

Tabela 25. Análise descritiva da variável Habilitações Literárias

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Satisfação com Rec. Intrínsecas	Ensino Básico	2	2,9000	,14142	,10000	1,6294	4,1706	2,80	3,00
	Ensino Secundário	70	3,9400	,45378	,05424	3,8318	4,0482	2,30	5,00
	Licenciatura	119	3,8874	,37700	,03456	3,8190	3,9558	2,30	5,00
	Pós-graduação / Mestrado	29	3,8034	,58032	,10776	3,5827	4,0242	2,20	5,00
	Total	220	3,8841	,44195	,02980	3,8254	3,9428	2,20	5,00
Satisfação com Rec. Extrínsecas	Ensino Básico	2	2,0500	1,06066	,75000	-7,4797	11,5797	1,30	2,80
	Ensino Secundário	70	3,4757	,64951	,07763	3,3208	3,6306	1,40	4,70
	Licenciatura	119	3,5000	,51978	,04765	3,4056	3,5944	2,00	4,40
	Pós-graduação / Mestrado	29	3,3655	,61428	,11407	3,1319	3,5992	2,20	4,10
	Total	220	3,4614	,59343	,04001	3,3825	3,5402	1,30	4,70
Satisfação no Trabalho	Ensino Básico	2	10,100	,7071	,5000	3,747	16,453	9,6	10,6
	Ensino Secundário	70	16,034	2,0709	,2475	15,540	16,528	7,0	18,8
	Licenciatura	119	16,168	1,5662	,1436	15,884	16,452	10,8	20,0
	Pós-graduação / Mestrado	29	15,517	1,8750	,3482	14,804	16,230	10,6	18,6
	Total	220	15,985	1,8679	,1259	15,736	16,233	7,0	20,0
Intenção de Saída	Ensino Básico	2	3,3333	,47140	,33333	-,9021	7,5687	3,00	3,67
	Ensino Secundário	70	1,7476	,82520	,09863	1,5509	1,9444	1,00	4,00
	Licenciatura	119	1,8571	,94138	,08630	1,6863	2,0280	1,00	4,67
	Pós-graduação / Mestrado	29	1,9310	1,05552	,19601	1,5295	2,3325	1,00	5,00
	Total	220	1,8455	,92727	,06252	1,7222	1,9687	1,00	5,00

Tabela 26. Teste ANOVA (variável Idade)

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Satisfação com Rec. Intrínsecas	Between Groups	2,346	3	,782	4,177	,007
	Within Groups	40,429	216	,187		
	Total	42,774	219			
Satisfação com Rec. Extrínsecas	Between Groups	4,442	3	1,481	4,401	,005
	Within Groups	72,679	216	,336		
	Total	77,122	219			
Satisfação no Trabalho	Between Groups	79,770	3	26,590	8,393	,000
	Within Groups	684,298	216	3,168		
	Total	764,067	219			
Intenção de Saída	Between Groups	5,326	3	1,775	2,096	,102
	Within Groups	182,975	216	,847		
	Total	188,301	219			

Fonte: SPSS

Observando a tabela acima verifica-se que existem diferenças estatisticamente significativas nas variáveis satisfação com as recompensas extrínsecas ($p=0.005$) e satisfação no trabalho ($p<0.001$), sendo que os licenciados são os mais satisfeitos com as recompensas extrínsecas e com o trabalho e os que têm apenas o ensino básico os menos satisfeitos. No entanto, dado que a maioria dos inquiridos é licenciado (54,1%) e existem apenas 2 indivíduos com o ensino básico, pode haver aqui um enviesamento dos dados.

IV- Conclusões

O objetivo da presente investigação era essencialmente perceber de que modo a satisfação com as recompensas influencia a satisfação no trabalho e a retenção de colaboradores no setor imobiliário. Apesar de ser uma temática que tem vindo a ser estudada ao longo dos anos por diversos investigadores em diferentes áreas (*e.g.*, hotelaria, telecomunicações) existe uma grande escassez de estudos no setor imobiliário em Portugal, o que torna este estudo relevante, sobretudo devido às especificidades do setor: elevado crescimento de vendas associado a uma elevada rotatividade de pessoal que importa esclarecer. Daí ser pertinente identificar a influência da satisfação com recompensas intrínsecas e extrínsecas na satisfação no trabalho e na retenção destes colaboradores.

Os inquiridos apresentam níveis elevados de satisfação tanto com as recompensas intrínsecas (*e.g.* responsabilidade e autonomia; realização; reconhecimento e prestígio) como com as recompensas extrínsecas (*e.g.* salário; incentivos; benefícios), o que surpreende, face à elevada taxa de rotatividade do setor. Esta poderá ser explicada pelo facto de a profissão não permitir uma boa conciliação trabalho-família, devido à instabilidade horária, e por ser considerada por muitos como uma profissão temporária. É de salientar que 84.6 % mostrou estar satisfeito com o salário auferido e curiosamente, a maioria dos colaboradores (68.5%) referiu não receber nada pelas horas extras de trabalho. Por outro lado, 91,8% dos inquiridos considera que as recompensas intrínsecas promovem o compromisso com a organização e 77,3% revelou ter orgulho no seu trabalho. Este estudo permitiu concluir que as recompensas extrínsecas influenciam mais a satisfação no trabalho do que as recompensas intrínsecas, o que é um contributo importante para a literatura, dada a falta de consenso sobre o tema. Os resultados deste estudo corroboram pois os obtidos por Chew (2005) e Zain (2009) que sugerem que a satisfação no trabalho está associada à satisfação com as recompensas extrínsecas (salário, incentivos e benefícios).

Curiosamente, a satisfação com as recompensas intrínsecas mostram ter um impacto ligeiramente superior na intenção de sair das organizações, comparativamente

com a satisfação com as recompensas extrínsecas. Estes resultados vêm reforçar os estudos que afirmam que as recompensas intrínsecas são cruciais na retenção na medida em que aumentam os sentimentos de autoestima e pertença dos colaboradores, que sentem que o seu trabalho é valorizado e têm menor intenção de sair da organização (Capelli, 2011). Contudo tratando-se de uma ligeira diferença, podemos concluir que ambas as recompensas são fundamentais na retenção de colaboradores no setor imobiliário e que uma gestão ineficiente de recompensas irá influenciar negativamente a satisfação dos funcionários e o seu desempenho (Bustaman *et al.*, 2014).

Relativamente às possíveis diferenças entre subgrupos, podemos dizer que os homens se manifestam ligeiramente mais satisfeitos no trabalho, face às mulheres. Os inquiridos mais jovens (dos 20 aos 29 anos) são os menos satisfeitos, quer com as recompensas auferidas, quer com o trabalho, revelando maior intenção de sair das respetivas organizações.

A presente investigação evidencia assim, a necessidade de se repensar o tipo de estratégias de que as organizações pondera para promover a satisfação no trabalho e a retenção de colaboradores no setor imobiliário. Visto que, existe um impacto diferenciado da satisfação com os dois tipos de recompensas: as recompensas extrínsecas são responsáveis pela satisfação no trabalho e as intrínsecas asseguram a retenção dos colaboradores. É necessário também reequacionar o tipo de relações entre o indivíduo e a organização, tendo em conta não só o contexto organizacional como as características e necessidades de cada indivíduo, uma vez que, os colaboradores mais jovens são os menos satisfeitos e com maior intenção de saída.

Uma das limitações do estudo prende-se com o facto de se tratar de uma amostra de conveniência, não representativa, restringida a três mediadoras imobiliárias, o que não permite a generalização dos resultados ao setor imobiliário. Outra limitação do estudo, deve-se ao facto da investigação se cingir ao inquérito por questionário. Seria interessante incluir metodologias qualitativas que permitissem a triangulação dos dados e aumentar o poder explicativo dos resultados obtidos.

O facto de os resultados serem suportados em perceções subjetivas é outra limitação do estudo. O estado emocional do inquirido poderá influenciar as suas

respostas, podendo existir um enviesamento dos dados. Sugerimos, pois, que, em pesquisas futuras, se considere incluir uma variável objetiva de *performance* individual e se meça o impacto da satisfação com as recompensas e da satisfação no trabalho na *performance* dos colaboradores. Outra variável que pode ser interessante incluir em estudos futuros é o compromisso com a organização dada a sua importância para a satisfação no trabalho.

V- Referências

Almeida, L.S. & Freire, T. (2008). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga. Psiquilíbrios (5ª Edição).

Armstrong, M. & Murlis, H. (2004). *Reward Management: A handbook of Remuneration Strategy and Practice*. 5th ed. London Kogan Page Limited.

Bai, B., Brewer, K., Sammons, G., & Swerdlow, S. (2008). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Internal Service Quality. A Case Study of Las Vegas Hotel/Casino Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 5:37-54.

Bilhim, J.A.F. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ª Ed.). Lisboa: UTL.

Brites, R. (2015) *Análise de dados com IBM SPSS. Mix essencial para relatórios profissionais e teses académicas*. Módulo I-Básico. Centro de Estudos de Gestão. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Brites, R. (2015) *Análise de dados com IBM SPSS. Mix essencial para relatórios profissionais e teses académicas*. Módulo II- Avançado. Centro de Estudos de Gestão. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Bustamam, F.L., Teng, S.S., & Abdullar, F.Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in the hotel industry Malaysia. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 144:392-402.

Camara, P. (2006). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* 2nd edição., Lisboa: Dom Quixote.

Cascio, W. (1998). *Managing Human Resource*, New York: Mc Graw Hill. (5ª edição).

Cappelli, P. (2001) Making the Most of On-Line Recruiting. *Harvard Business Review*, 79, 139-146.

Cappeli, P. & Keller, J. R. (2013). Classifying work in the new economy. *Academy of Management Review*, 38(4), 575-596.

Chiavenato, I. (2008). *Recursos Humanos: O Capital humano da Organizações*/Idalberto Chiavenato-4. Reimpr. São Paulo: Atlas

Drucker, P. F. (2002). They're not employees, they're people. *Harvard Business Review*, February, 70-77.

Elom, M., Chiekezie, O., & Nnabuife, E. (2017). Rewards and Employee Retention in Ebonyi State Public Corporations: Focus on Ebonyi State Broadcasting Corporation and Ebonyi State Water Corporation. *Journal of Business and Management* 19 (12): 56-63.

Frazis, H. & Loewenstein, M.A. (2009). How Responsive are Quits to Benefits? *U.S. Department of Labor, BLS Working Paper 426*.

Ghiselli, R.F., J.M.L. Lopa, & Bai, B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction and turnover intent: Among food-service managers. *Cornell Hotel Restaurant Administration Quarterly*, 42: 28-37.

Haider, M; Aamir, A; Hamid, A., & Hashim, M. (2015). A literature Analyses on the importance of Non-financial Rewards for Employee' Job Satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 8 (2)

Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review*.No 87507 :1-16

Kassa, T. (2015). Employee motivation and its effect on employee retention in ambo mineral water factory. *International Journal of Advance Research in Computer Science*

and Management Studies, 3(3), 10-21.

Khan, N., Waqas, H., & Muneer, R. (2017). Impact of Rewards (Intrinsic and extrinsic) on Employee Performance: With Special Reference to Courier Companies of City Faisalabad, Pakistan. *Islamabad, Pakistan, International Journal of Management Excellence*, 8 (2):937-945.

Khatri, N., Fern, C. T., & Budhwar, P. (2001). Explaining Employee Turnover in An Asian Context. *Human Resource Management Journal*, 11 (1): 54-74.

Kimuge, M. (2014). Effects of Total Rewards on Employee Retention; A Case Study Of Kenya Vision 2030 Delivery Secretariat. *The strategic journal of business and change management*, 2 (15): 280-299.

Lawler, Eduard E., *The Ultimate Advantage* (1992). *Creating the High Involvement Organization*, Ed. Jossey- Bass, S. Francisco, (1):349-362.

Lawler III, E. E. (1993). *The strategic design of reward systems. The Center for Effective Organizations*. Los Angeles: University of Southern California.

Lawler III, E.E. (2000). *Rewarding excellence: Pay strategies for the new economy*. San Francisco: Jossey Bass.

Stalcup, L.D. & Pearson, T. (2001). A Model of the Causes of Management Turnover in Hotels. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25: 17-30.

Locke, E. (1969), "What is job satisfaction", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4: 309-336.

Mabaso, C. (2016). The Influence of Compensation and Performance Management on Talent Retention. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*. 16 (10):162-164

Mahdi, A., Zin, M., Nor, M., Saka, A., Naim, A. (2012). The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention. *American Journal of Applied Sciences*, 9 (9): 1518-1526

Mahaney, R.C. and Lederer, A.L. (2006) The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success. *Project Management Journal*, 37, 42-54.

Maroco, J, Marques, T (2006). *Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?*. Laboratório de Psicologia, 4(1): 65-90.

Marôco, J. (2010) *Análise Estatística com PASW (ex SPSS)*, Pêro Pinheiro, ReportNumber.

Martins, M (2014). Coeficiente de correlação amostral. *Revista de Ciência Elementar*, 2 (2):0069

McClelland, D. (1962). Business drive and national achievement. *Harvard Business Review*, 40(4): 99-112. Boston, MA: Harvard Business Review.

McClelland, D. C., & Koestner, R. (1992). The achievement motive. In C. Smith (Ed.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis*, 143-152. New York: Cambridge University Press.

Minale, B. (2017). The Effect of Nonfinancial Reward on Employee Retention: The case of United Bank S.C. *Fulfillment for the Requirement Master's Degree in Human Resource Management*, Addis Ababa.

Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Sablinski, C, & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44: 1102-1122.

Munir, R. & Rahman, R. (2016). Determining Dimensions of Job Satisfaction using

Factor Analysis. Ros Intan Safinas Munir and Ramlee Abdul Rahman, *Procedia Economics and Finance*, 37: 488- 496.

Musiega, D., Mwandishi, K., & Oyoo, M. (2016) Influence of reward systems on employee retention in faith-based health organizations in Kenya: a case of Mukumu Hospital, Kenya. *International Journal of Commerce and Management Research*. 2 (10): 42-51.

Ng'ethe, J.M. Iravo, M.E. & Namusonge, G.S. (2012). Determinants of Academic Employee Retention in Public Universities in Kenya: Empirical Review. *International Journal of Humanities and Social Science*, 13 (2): 205-212.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Inc.

Olaoye, O, Sajuyigbe, A.S, & Adeyemi, M.A (2013) Impact of reward on employees performance in a selected manufacturing companies in Ibadan, Oyo state, Nigeria. *International Journal of Arts and Commerce*, 2 (2): 27-32.

Parker, D. F. and Rhine, S. L. W. (1991). Turnover Costs and the Wage- Fringe Mix, *Applied Economics*, 23, (4): 617-622.

Prasad, L. M. (2001). *Principles and practices of management*. (3rd. ed.). New Delhi: Education Publishers.

Rehman, M., Khan, M., Ziauddin & Lashari, J. (2010), Effect of job rewards on job satisfaction, moderating role of age differences: An empirical evidence from Pakistan, *African Journal of Business Management*, (4): 1131-1139.

Rego, A., Cunha, M.P., Gomes, J.F.S., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C.A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª Ed.), Lisboa: Sílabo.

Rynes, S., Gerhart, B., & Minette, K. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*, 43, (4): 381–394.

Robbins, S. P.(2009) *Fundamentos do comportamento organizacional*. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

San, O., Theen, Y. & Heng, T. (2012). The Reward Strategy and Performance Measurement (Evidence from Malaysian Insurance Companies). *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2: 211-223.

Serras, P. (2014). *A influência dos sistemas de recompensas sobre a satisfação no trabalho*. Instituto Politécnico de Lisboa. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Sukriket, P. (2015). The relationship between job satisfaction and turnover intention of Thai software programmers in Bangkok, Thailand. *AU Journal of Management*, 12(2):113-163

Siqueira, M. (2008). *Satisfação no trabalho*. Medidas do Comportamento Organizacional. Porto Alegre: 265 – 274.

Tannenbaum, A. (1968) *Control in Organizations*, Ed. McGraw Hill, New York.

Tehseen, S., & Ul Hadi, N. (2015). Factors influencing teachers' performance and retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 233-244.

Tippet, J. & Kluvers, R. (2009). The Effect on Motivation of a Change in Rewards. *International Review of Business Research Papers*, 5 (4):147-159.

Twenge, J. M., & Campbell, S.M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8): 862-877.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5): 1117-114.

Yadav, P., & Aspal, J. (2014). Importance of job satisfaction and talent management. *International Journal of Research in IT & Management*, 4(7):55- 65.

Yousaf, A. (2010). *One step ahead: examining new predictors of affective and organisational occupational commitment*. PhD Thesis. University of Twente.

Wagner III, J.A. & Hollenbeck, J.R. (2003) *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva.

Winkler, D, Huguen, W. (2001). Fringe Benefits Compensation of Real Estate Agents and Brokers. *International Real Estate Review*,1-25.

Zumpano, L., Johnson, K., & Anderson, R. (2009). Determinants of Real Estate Agent Compensation Choice. *Journal of housing research*, 18 (2):195-207.

VI- ANEXOS

Anexo 1- Questionário

O presente questionário insere-se no âmbito de um trabalho final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. Este questionário serve exclusivamente para fins académicos pelo que as suas respostas são anónimas e confidenciais.

Peço-lhe que responda a todas as questões, tendo sempre em conta que **não existem respostas certas ou erradas.**

Agradeço-lhe desde já, a sua colaboração. A duração média prevista do preenchimento do questionário é de cerca de **5/6 minutos.**

A sua ajuda é fundamental.

Recompensas Intrínsecas

Tendo em conta aquilo que sente em relação à empresa onde trabalha atualmente, indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações. Sendo que 1 corresponde ao “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”

	1 -Discordo totalmente	2-Discordo	3-Não concordo/Ne m discordo	4- Concordo	5-Concordo Totalmente
1. Eu conheço as recompensas intrínsecas que a organização oferece. (e.g. reconhecimento, autonomia)	1	2	3	4	5
2. As recompensas intrínsecas promovem o compromisso com a organização	1	2	3	4	5
3. O sistema de recompensas da organização reconhece um desempenho superior.	1	2	3	4	5

4. As minhas conquistas motivam-me a permanecer na organização	1	2	3	4	5
5. As minhas conquistas são reconhecidas na organização	1	2	3	4	5
6. As responsabilidades que tenho motivam-me a permanecer nesta organização.	1	2	3	4	5
7. As responsabilidades que recebo estão de acordo com as minhas qualificações.	1	2	3	4	5
8. O meu esforço e o meu desempenho são reconhecidos nesta organização.	1	2	3	4	5
9. Tenho orgulho do meu trabalho nesta organização.	1	2	3	4	5
10. Estou satisfeito com a política de recompensas da organização.	1	2	3	4	5

Recompensas Extrínsecas

Tendo em conta aquilo que sente em relação à empresa onde trabalha atualmente, indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações. Sendo que 1 corresponde ao “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”

	1 -Discordo totalmente	2-Discordo	3-Não concordo/Ne m discordo	4- Concordo	5-Concordo Totalmente
1. Estou satisfeito com meu salário	1	2	3	4	5
2. Estou satisfeito com as condições de trabalho	1	2	3	4	5
3. Estou satisfeito com os benefícios (e.g. cartões de crédito; automóveis; seguros de saúde, ginásios, etc.) oferecidos pela organização	1	2	3	4	5
4. Estou satisfeito com os incentivos (e.g. valores extra) que recebo no meu trabalho	1	2	3	4	5
5. A remuneração da minha organização é justa em comparação ao mercado de trabalho atual	1	2	3	4	5
6. O salário da minha organização é competitivo	1	2	3	4	5
7. As oportunidades de desenvolvimento e de progressão profissional são justos	1	2	3	4	5

8. Estou satisfeito com o valor que recebo da organização com base no meu desempenho	1	2	3	4	5
9. O meu nível salarial é proporcional ao dos meus colegas com o mesmo trabalho.	1	2	3	4	5
10. A organização paga todas as horas extra que trabalhe.	1	2	3	4	5

Satisfação no trabalho

Tendo em conta a sua satisfação em relação ao seu trabalho indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações.

Em que 1 corresponde ao “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”

	1 -Discordo totalmente	2-Discordo	3-Não concordo/Ne m discordo	4- Concordo	5-Concordo Totalmente
1. No geral, encontro-me satisfeito com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
2. Penso frequentemente, em deixar este trabalho.	1	2	3	4	5
3. Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço neste trabalho	1	2	3	4	5
4. Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho encontra-se muito satisfeita com as tarefas que desempenham.	1	2	3	4	5
5. Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou afins, pensa frequentemente em mudar.	1	2	3	4	5

Intenção de sair

Tendo em conta aquilo que sente em relação à empresa onde trabalha atualmente, indique o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações.

Sendo que 1 corresponde ao “Discordo Totalmente” e 5 a “Concordo Totalmente”

	1 -Discordo totalmente	2-Discordo	3-Não concordo/Nem discordo	4- Concordo	5-Concordo Totalmente
1. Eu, provavelmente, irei procurar um novo emprego no próximo ano.	1	2	3	4	5
2. Eu irei procurar de forma ativa um novo emprego no próximo ano.	1	2	3	4	5
3. Eu penso frequentemente, em despedir-me	1	2	3	4	5

Caraterísticas demográficas

Sexo:

Masculino

Feminino

Idade:

Habilitações Literárias:

Ensino Básico

Ensino Secundário

Licenciatura

Pós-graduação/Mestrado

Doutoramento