

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Relação entre a satisfação organizacional com sistemas de recompensas e a capacidade de retenção dos expatriados

Catarina Madruga Afonso Monteiro Emídio

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:
Doutora Carla Alexandra Silva Rebelo, Professora Auxiliar Convidada, Iscte-IUL

outubro, 2021



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

**Relação entre a satisfação organizacional com sistemas de
recompensas e a capacidade de retenção dos expatriados**

Catarina Madruga Afonso Monteiro Emídio

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria
Organizacional

Orientadora:
Doutora Carla Alexandra Silva Rebelo, Professora Auxiliar
Convidada, Iscte-IUL

outubro, 2021

Agradecimentos

Uma dissertação não se faz sozinha e por isso gostaria de deixar os meus mais sinceros agradecimentos a todos os que me apoiaram ao longo deste percurso.

À Professora Carla Rebelo, por me orientar e fazer perceber o melhor caminho a seguir ao longo do desenvolver deste projeto.

Aos meus pais, Anabela e Jorge, um agradecimento especial, pelo apoio incondicional, por aturarem os meus stresses e mau humor no decorrer de todo o processo e por acreditarem sempre em mim e tornarem a conclusão desta etapa possível.

Aos meus amigos por me ajudarem a acreditar que era capaz de tudo a que me propusesse e acreditarem no sucesso deste projeto.

A toda a minha equipa da PLMJ, que me apoiou e me incentivou a não desistir deste projeto.

Por fim, um agradecimento a todos os que participaram neste estudo e que tornaram possível o seu sucesso.

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

Sumário

A capacidade de reter talento é prioritária para qualquer organização. Quando se fala de expatriação, o nível de prioridade aumenta significativamente, devido ao investimento que é feito pelas organizações, na criação destas missões.

A literatura indica que existe uma relação clara entre a satisfação organizacional e a capacidade de retenção de expatriados, mas tendo em conta que a satisfação organizacional é um campo vasto, é importante perceber quais são as vertentes desta que mais influenciam esta relação. Mais ainda, a literatura correlaciona a satisfação organizacional com o comprometimento organizacional, encontrando-se mesmo dividida nas suas perceções quanto ao seu tipo de relação. Contudo, existem poucos estudos que avaliem a capacidade de moderação do comprometimento organizacional na relação entre a satisfação organizacional e a capacidade de retenção.

Tendo em conta que os sistemas de recompensas são um fator que influencia, tal como refere a literatura, não só a vontade de aceitar a missão, mas também a de permanecer na mesma, por parte dos expatriados, este estudo irá tentar provar que o comprometimento organizacional tem capacidades de intensificar a relação entre a satisfação organizacional com os sistemas de recompensas e a capacidade de retenção dos expatriados.

Para tentar provar a veracidade das hipóteses propostas, realizou-se um estudo quantitativo correlacional, que conta com uma amostra de 151 expatriados e ex-expatriados portugueses.

Palavras-chave: Expatriado, satisfação organizacional, comprometimento organizacional, retenção, sistemas de recompensas

Códigos do sistema de classificação JEL:

O15 – Recursos Humanos; Desenvolvimento Humano

D23 – Comportamento Organizacional

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

Abstract

The ability to retain talent is a priority for any organization. When it comes to expatriation, the priority level increases significantly, due to the investment that is made by organizations, in the creation of these missions.

The literature indicates that there is a clear relationship between organizational satisfaction and the ability to retain employees, but considering that organizational satisfaction is a vast field, it is important to understand which aspects of it most influence this relationship. Furthermore, the literature correlates organizational satisfaction with organizational commitment, finding itself divided in their perceptions regarding their type of relationship. However, there are few studies that assess the ability of organizational commitment to moderate the relationship between organizational satisfaction and retention ability.

Taking into account that compensation systems influence, as mentioned in the literature, not only the willingness to accept the mission, but also the willingness to remain in it, this study will try to prove that this commitment has the ability to intensify the relationship between organizational satisfaction with compensation systems and the ability to retain expatriates. In order to try to prove the veracity of the proposed hypotheses, a correlational quantitative study was carried out, which has a sample of 151 Portuguese expatriates and former expatriates.

Keywords: Expatriate, organizational satisfaction, organizational commitment, retention, compensation systems

JEL classification system codes:

O15 – Human Resources

D23 – Organizational Behavior

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

Índice

Agradecimentos.....	i
Sumário	iii
Abstract	v
Índice de Quadros.....	x
Índice de figuras	xi
1. Introdução.....	1
2. Revisão de literatura.....	4
2.1. Os Expatriados e a Missão de Expatriação	4
2.2. Sistemas de Recompensas Internacionais	5
2.3. Comprometimento Organizacional e a Capacidade de Retenção	5
2.4. Satisfação organizacional e retenção	8
2.5. Relação entre o comprometimento e satisfação organizacional	10
2.6. Capacidade de Retenção	11
3. Objetivos	12
4. Modelo Conceptual & Hipóteses de Investigação	12
5. Metodologia	14
5.1. Amostra.....	14
5.2. Procedimento	14
5.3. Operacionalização Das Variáveis	16
5.3.1. Satisfação dos expatriados com o sistema de recompensas	16
5.3.2. Satisfação com o pagamento.....	16
5.3.3. Satisfação com os benefícios	16
5.3.4. Satisfação com o reconhecimento.....	17
5.3.5. Satisfação com a natureza do trabalho.....	17

5.3.6.	Satisfação com a comunicação	17
5.3.7.	Comprometimento com a organização	17
5.3.8.	Capacidade de retenção dos expatriados.....	18
6.	Resultados	18
6.1.	Resultado do Inquérito por Questionário	18
6.2.	Perfil demográfico da Amostra.....	19
6.2.1.	Confiabilidade do questionário	20
6.2.2.	Satisfação organizacional.....	20
6.2.3.	Comprometimento Organizacional.....	21
6.2.4.	Características da missão	22
6.3.	Criação de variáveis.....	22
6.3.1.	Satisfação Pagamento	23
6.3.2.	Satisfação com os Benefícios.....	23
6.3.3.	Satisfação com o Reconhecimento (Recompensas Contingentes).....	24
6.3.4.	Natureza do trabalho	24
6.3.5.	Satisfação com a Comunicação.....	25
6.3.6.	Comprometimento Afetivo	26
6.3.7.	Comprometimento Calculativo.....	26
6.3.8.	Comprometimento Normativo	27
6.3.9.	Retenção.....	27
6.4.	Regressão linear	27
6.5.	Moderação.....	30
7.	Discussão.....	42
8.	Conclusões e Implicações Práticas.....	46
8.1.	Limitações e pesquisas futuras.....	47
9.	Bibliografia.....	49

10. Anexos.....	53
Anexo A – Questionário Realizados Aos Expatriados	53
Anexo B – Job Satisfaction Survey de Spector (1975), traduzido por Malheiro (2009)	57
Anexo C –Escala de Avaliação do Comprometimento Organizacional, de Meyer e Allen (1991), traduzido por Nascimento (2010)	58
Anexo D –Estatísticas de Satisfação.....	59
Anexo E –Estatísticas do Comprometimento Organizacional	60
Anexo F –Estatísticas das Características da missão	61
Anexo G –Análise de componente principal - Satisfação com Pagamento	62
Anexo H – Análise de componente principal - Satisfação com Benefícios.....	62
Anexo I – Análise de componente principal - Satisfação com reconhecimento.....	63
Anexo J – Análise de componente principal - Satisfação com natureza do trabalho.....	64
Anexo K – Análise de componente principal - Satisfação com comunicação.....	65
Anexo L – Análise de componente principal - Comprometimento afetivo	66
Anexo M – Análise de componente principal - Comprometimento calculativo.....	66
Anexo N – Análise de componente principal - Comprometimento Normativo.....	67
Anexo O –Análise de Regressão Linear – Correlação linear entre satisfação organizacional e retenção	69

Índice de Quadros

Quadro 1 - Composição demográfica da amostra	19
Quadro 2 - Estado Civil vs. dependentes da Amostra.....	19
Quadro 3- Composição da Faixa Etária da Amostra.....	20
Quadro 4 - Estatísticas de confiabilidade	20
Quadro 5 - Significância da moderação do Comprometimento Afetivo na relação entre a Satisfação com o pagamento e Retenção	30
Quadro 6 Resultados da análise de moderação do comprometimento afetivo na relação entre a satisfação com o pagamento e a retenção nos diferentes níveis.....	30
Quadro 7 - Significância da moderação do Comprometimento Normativo na relação entre a Satisfação com o pagamento e Retençã	31
Quadro 8- Resultados da análise de moderação do comprometimento normativo na relação entre a satisfação com o pagamento e a retenção nos diferentes níveis.....	31
Quadro 9 - Significância da moderação do Comprometimento Calculativo na relação entre a Satisfação com o pagamento e Retenção	32
Quadro 10 - Significância da moderação do Comprometimento Afetivo na relação entre a Satisfação com o benefícios e Retenção	32
Quadro 11 - Significância da moderação do Comprometimento Normativo na relação entre a Satisfação com o benefícios e Retenção	33
Quadro 12 - Significância da moderação do Comprometimento Calculativo na relação entre a Satisfação com o benefícios e Retenção	33
Quadro 13- Resultados da análise de moderação do comprometimento calculativo na relação entre a satisfação com o benefícios e a retenção nos diferentes níveis	34
Quadro 14 -Significância da moderação do Comprometimento Afetivo na relação entre a Satisfação com o reconhecimento e Retenção	34
Quadro 15 - Significância da moderação do Comprometimento Normativo na relação entre a Satisfação com o reconhecimento e Retenção	35
Quadro 16- Significância da moderação do Comprometimento Calculativo na relação entre a Satisfação com o reconhecimento e Retenção	35
Quadro 17 - Resultados da análise de moderação do comprometimento afetivo na relação entre a satisfação com o reconhecimento e a retenção nos diferentes níveis	35

Quadro 18 - Resultados da análise de moderação do comprometimento normativo na relação entre a satisfação com o reconhecimento e a retenção nos diferentes níveis	36
Quadro 19 - Resultados da análise de moderação do comprometimento calculativo na relação entre a satisfação com o reconhecimento e a retenção nos diferentes níveis	37
Quadro 20 - Significância da moderação do Comprometimento afetivo na relação entre a Satisfação com a natureza do trabalho e Retenção	37
Quadro 21 - Significância da moderação do Comprometimento normativo na relação entre a Satisfação com a natureza do trabalho e Retenção	38
Quadro 22 - Significância da moderação do Comprometimento calculativo na relação entre a Satisfação com a natureza do trabalho e Retenção	38
Quadro 23 - Resultados da análise de moderação do comprometimento afetivo na relação entre a satisfação com a natureza do trabalho e a retenção nos diferentes níveis	38
Quadro 24 - Resultados da análise de moderação do comprometimento normativo na relação entre a satisfação com a natureza do trabalho e a retenção nos diferentes níveis	39
Quadro 25 - Resultados da análise de moderação do comprometimento calculativo na relação entre a satisfação com a natureza do trabalho e a retenção nos diferentes níveis	39
Quadro 26 - Significância da moderação do Comprometimento afetivo na relação entre a Satisfação com a comunicação e Retenção	40
Quadro 27- Significância da moderação do Comprometimento normativo na relação entre a Satisfação com a comunicação e Retenção	40
Quadro 28- Significância da moderação do Comprometimento calculativo na relação entre a Satisfação com a comunicação e Retenção	41
Quadro 29- Resultados da análise de moderação do comprometimento calculativo na relação entre a satisfação com a comunicação e a retenção nos diferentes níveis.....	41

Índice de figuras

Figura 1- Modelo de estudo	12
Figura 2 - Gráfico de Dispersão dos Resíduos Padronizados	29

1. Introdução

Nas últimas décadas tem-se observado uma crescente globalização, que tem interligado os mais diversos pontos do Mundo a um clique de distância. Com a rápida passagem de informação entre os polos, surge a necessidade de adaptação dos diversos negócios, para manterem a competitividade no mercado e se expandirem para outros mercados estratégicos e com mais resultados para a organização.

A transferência ou expansão das organizações para mercados diferentes do de origem, causa um choque cultural da forma de trabalhar, que caso não seja bem gerido pode ser fatal para uma organização.

Como forma de manter a coerência da marca e de garantir uma gestão estratégica de impacto positivo verifica-se a necessidade de transferência de *know how* e processos, para as diferentes culturas nas quais as organizações se encontram inseridas. Assim surge a necessidade de colaboradores que sejam capazes de transferir a cultura e procedimentos da organização-mãe para as subsidiárias. Para isto as empresas apostam na realocação dos seus colaboradores para outros países, de modo a garantir a difusão coesa da marca. Estes colaboradores são os expatriados.

Para colmatar esta necessidade de transferência de conhecimento, as organizações começaram a apostar em programas de expatriados que visam acrescentar-lhes vantagem competitiva, uma vez que ao se conseguirem adaptar à cultura do país de acolhimento a organização conseguirá garantir a entrada no mercado desse mesmo país, continuando a beneficiar dos pontos fortes já associados à marca. No entanto, estas apostas incumbem grandes investimentos, quer no que concerne custos diretos, como custos indiretos. Por isso, é de extrema importância que exista uma alta taxa de retenção dentro deste grupo de colaboradores, sendo que quando uma missão de expatriação falha ou é abortada isto se reflete numa alta perda de *Return on Investment* (ROI) para a organização, acrescentando ainda a perda de reputação da própria marca empregadora.

Existem diversos fatores que devem ser tidos em conta quando as organizações apostam em missões de expatriação, sendo um deles o sistema de recompensas que será oferecido aos colaboradores, garantindo que este é estruturado de forma correta, de modo a incentivar os mesmos, não apenas a embarcar na missão proposta, mas também a permanecer até ao final da mesma.

O tema desta dissertação centra-se em compreender as interligações entre a satisfação com estes sistemas de recompensas e a capacidade de retenção dos expatriados.

Quando se refere a sistemas de recompensas não se fala apenas em termos monetários, mas sim num conjunto de elementos que “podem incluir cuidados de saúde, mais tempo de férias, licenças para estudar, licenças por doença e privilégios como seguros de saúde, despesas de carro e contas para despesas” (Miceli & Lane, 1991; citado por Maley, et al, 2020).

Neste sentido, importa estudar os sistemas de recompensas dos expatriados, uma vez que de acordo com Maley, et al. (2020), estes continuam a ter uma importância estratégica elevada na atração, motivação e retenção dos colaboradores de multinacionais. O presente artigo defende ainda que estes sistemas de recompensas devem ter em conta os ambientes nos quais a organização opera, por forma a compensar de forma justa os colaboradores.

Segundo Gupta et. al. (2014); citados por Maley et al. (2020), a compensação influencia tanto na qualidade de quem é contratado, como a sua motivação, performance e a sua retenção, desta forma uma “abordagem padronizada de pacotes de compensação para expatriados (...) não é pragmática” (Maley et al., 2020), sendo certo que poderá resultar para certas missões de expatriação, mas outras necessitarão de abordagens mais personalizadas, por forma a serem bem-sucedidas.

Uma teoria vastamente utilizada para ajudar a compreender os efeitos que os sistemas de compensação detêm nos expatriados e de que forma é que isto se reflete na organização é a teoria da troca social. De acordo com Maley (2020), esta teoria afirma que para a compensação ter os efeitos desejados, esta deverá ser mutuamente benéfica para as partes. Assim, “a reciprocidade está no centro de uma abordagem eficaz da compensação dos trabalhadores” (Cropanzano & Mitchell, 2005; citado por Maley, 2020). Afirma de igual forma, que mudanças rígidas nos programas de expatriação acabam por muitas vezes, destabilizar esta reciprocidade entre o expatriado e a organização.

Tendo por base a teoria suprarreferida é possível afirmar que se a compensação de um expatriado e ainda assim o mesmo aceitar a missão, não for ao encontro das suas expectativas, isto terá um impacto negativo na sua performance e nos *outcomes* da sua missão, colocando em causa todo o investimento realizado pela organização.

Por forma a otimizar o ROI das organizações é importante, compreender se as falhas na capacidade de retenção dos expatriados se encontram relacionadas com a sua satisfação com os sistemas de recompensas. Sendo que este estudo se irá focar nas falhas a nível de sistemas de compensação, uma vez que, de acordo com Pate et. al. (2010) e Tornikoski et al. (2015); citados

por Maley (2020), os especialistas em recursos humanos detêm um escasso conhecimento no que concerne as prioridades e motivações dos expatriados em termos de compensação.

2. Revisão de literatura

A globalização conduziu a uma necessidade de reorganização das formas de trabalho. A falta de *know how* das subsidiárias relativamente ao negócio da organização sede criou a necessidade de alocação de trabalhadores para o estrangeiro, habitualmente referidos como expatriados, que fossem capazes de transferir estes conhecimentos para os trabalhadores locais.

2.1. Os Expatriados e a Missão de Expatriação

Os expatriados são “trabalhadores que residem temporariamente num determinado país do qual não são cidadãos, com o objetivo de atingirem determinada meta relacionada com a sua carreira” (McNulty et. al., 2011).

Como refere Wentland (2003), as missões de expatriação têm custos bastante elevados para as organizações, deste modo, afigura-se importante entender porque é que as organizações continuam a apostar neste método de transferência de conhecimento.

A explicação é simples, “as organizações multinacionais perceberam o papel crucial que os recursos humanos têm na obtenção de vantagem competitiva global” (Lazarova & Caligiuri, 2001, citado por Lin et al., 2012). Assim os expatriados são, tal como refere Lin et al., (2012), uma forma eficaz de observar de perto as mudanças no panorama internacional, permitindo à organização adaptar a sua estratégia consoante as alterações. Mais ainda, de acordo com os autores suprarreferidos, os expatriados são agentes facilitadores da entrada em novos mercados, nos quais a organização por si só teria dificuldades em entrar.

Contudo estudos apontam que as missões de expatriação “têm uma taxa de insucesso entre os 16% e os 40%” (Lin et al., 2012), direcionando-nos para o tema central desta dissertação: A relação entre a satisfação com sistemas de recompensas e a capacidade retenção dos expatriados.

Quando as missões de expatriação não são bem-sucedidas as organizações incorrem em grandes perdas, não apenas em termos financeiros, mas também não financeiros, como “a perda de conhecimento intelectual, a disrupção de uma liderança global devido ao *turnover* aquando da repatriação, difícil capacidade de integração que por sua vez leva a uma má performance e mancha a reputação da organização” (McNulty et. al., 2011).

A relevância deste estudo assenta assim em estudos recentes que, de acordo com Warneke & Schneider (2011), têm demonstrado altos níveis de insatisfação dos expatriados no que concerne os seus pacotes de recompensas.

Apesar de, atualmente, “os expatriados não aceitarem as suas missões baseando-se apenas em razões financeiras” (McNulty, 2014), e terem em conta razões de progressão de carreira ou concretização de sonhos profissionais e pessoais, a satisfação com componente salarial, tem uma forte influência na retenção destes trabalhadores, a longo prazo.

2.2.Sistemas de Recompensas Internacionais

Inicialmente as organizações não olhavam para os sistemas de recompensas internacionais como uma ferramenta estratégica, como salientam Bonache et. al. (1997) referindo também que estes eram apenas uma forma de “manter ou melhorar ligeiramente o nível de vida do expatriado” (Bonache et. al., 2011).

Contudo este foco estratégico tem vindo a acentuar-se e atualmente um sistema de recompensas internacional tem exatamente os mesmos objetivos que um sistema de recompensas nacional, isto é “atrair, reter e motivar os trabalhadores a alcançarem vantagem competitiva” (Lowe et al., 2002), incluindo “todas as recompensas, sejam monetárias ou não monetárias, diretas ou indiretas, que a organização troca pela contribuição dos seus colaboradores...” (Lowe et al., 2002).

De acordo com Bonache et. al (1997), a compensação de um expatriado é uma ferramenta utilizada para garantir a equidade e encorajar o mesmo a aceitar a missão. Neste sentido aquando a criação de um sistema de recompensas internacional Lowe et al., (2002) refere que se deve manter presente a necessidade de conhecimentos específicos como, legislação do trabalho e fiscal, práticas de emprego locais, bem como uma familiarização com as flutuação da moeda local e o efeito que esta tem na compensação do trabalhador, tudo isto sem descurar do contexto político, social e económico vivido no país de acolhimento em questão. Todos estes fatores acrescentam uma complexidade substancial ao desenho dos sistemas de recompensas internacionais, bem como à sua atribuição, sendo imperativo que as organizações detenham estratégias bem definidas neste âmbito.

2.3.Comprometimento Organizacional e a Capacidade de Retenção

O comprometimento organizacional é uma vertente intensamente estudada pela literatura científica. Como tal existem diversas perspetivas sobre o mesmo, nomeadamente perspetivas unidimensionais e multidimensionais.

A definição mais utilizada para definir comprometimento organizacional, foi criada por Mowday et. al. (1979) e refere que este é a força relativa com a qual um indivíduo se identifica com a sua organização, bem como o seu envolvimento com a mesma.

Este autor considera que o comprometimento organizacional se encontra relacionado com 3 fatores distintos “1. Uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; 2. A vontade de exercer um esforço considerável em prol da organização; e 3. Um desejo forte de manter uma fidelização com a organização” (Mowday et al., 1979)

O comprometimento organizacional é um fator muito relevante de ser estudado, uma vez que, segundo Meyer et. al. (2001), este tem a capacidade de não só afetar a eficácia organizacional, mas também o bem-estar dos colaboradores e pode “levar a que os indivíduos se comportem de formas, que, para quem tem uma perspectiva neutra, serão contrárias ao seu próprio interesse” (Meyer et. al., 2001), nomeadamente abandonar uma missão de expatriação na qual se encontram satisfeitos. Isto é o comprometimento organizacional, muitas vezes, a falta de comprometimento para com a organização gere a relação de fidelização do colaborador com a mesma, ou seja, um nível de comprometimento baixo irá facilitar a decisão de abandono por parte do colaborador, o que por sua vez terá impacto no ROI que a organização esperava obter com o mesmo.

O comprometimento organizacional dos expatriados, pode ser mais complicado de gerir pelas diversas componentes que envolvem uma missão de expatriação, desde a alteração na frequência e forma de comunicação com o expatriado por parte da organização, às alterações culturais e às condições de expatriação, nomeadamente os pacotes de recompensas que lhes são atribuídos.

A abordagem utilizada pela organização para a atribuição de um pacote de recompensas a um expatriado terá sempre influência sobre o comprometimento organizacional do mesmo, o que poderá enfraquecer a capacidade de retenção no futuro. Certas abordagens que têm vindo a ser utilizadas na criação de sistemas de recompensas internacionais por parte das organizações tendem a criar insatisfação entre os expatriados, e gera muitas vezes, problemas de retenção.

Para a organização torna-se difícil reter o colaborador ao aplicar uma abordagem de redução dos custos, ou seja, uma abordagem na qual o pacote de recompensas é reduzido durante a missão, tendo em conta que esta provoca “uma redução do sentido de lealdade para com a organização” (McNulty, 2014).

Vários estudos indicam que a perda de comprometimento para com a organização empregadora não se limita apenas a facilidades em deixar a mesma, mas também à forma como todo o processo de atribuição do novo sistema de recompensas se processa.

Ainda segundo McNulty (2014), existe um grande desagrado com a forma como o processo de mudança é conduzido. O desagrado é proveniente daquilo que os expatriados veem como uma quebra do contrato psicológico que é feito entre os mesmos e a organização que se refere “às percepções destes face à obrigações e promessas que a organização fez para com eles” (McNulty, 2014).

De acordo com McNulty et. al. (2011) o contrato psicológico entre o expatriado e a organização é não só um grande preditor do sucesso da missão, mas também do sucesso da repatriação. Assim, quando as organizações alteram os sistemas de recompensas destes trabalhadores, o contrato psicológico é limitado reduzindo assim o seu nível de comprometimento para com a organização, tal como sugere McNulty (2014). Isto acaba por se refletir, a longo prazo, na retenção destes trabalhadores, uma vez que, estes acabam por ficar desmotivados e eventualmente querer abandonar a organização.

Quando existe um contrato psicológico estável e que é cumprido na íntegra reflete-se nas atitudes e ações do trabalhador “como aumento dos níveis de confiança e de comprometimento” (McNulty et. al, 2011) para com a organização, que segundo as autoras acaba por se refletir numa diminuição da intenção de *turnover*, bem como na capacidade de integração do expatriado e na orientação da sua carreira o que se reflete num aumento do ROI dos expatriados para a organização.

A literatura sugere assim que, este processo de alteração do sistema de recompensas deve seguir determinados passos, por forma a ser bem-sucedida. Em primeiro lugar, antes de se alterar as recompensas deve-se “entrar em diálogo prévio e colocar tudo por escrito” (McNulty, 2014), para que o trabalhador não seja apanhado de surpresa e se sinta forçado a aceitar este sistema por não ver outra alternativa, como refere McNulty (2014).

Aquando da negociação do sistema de recompensas a organização deve também ter em conta as preocupações dos expatriados, e considerar eventuais pedidos de abonos extra. Tudo isto se afigura extremamente relevante uma vez que, para “incentivar indivíduos heterogêneos as organizações têm de saber personalizar os sistemas de recompensas a cada indivíduo” (Warneke & Schneider, 2011).

No estudo do comprometimento organizacional destacam-se dois autores já suprarreferidos, Meyer e Allen, que desenvolveram um modelo de três componentes, “com base na observação de que existem semelhanças e diferenças na conceptualização unidimensional do comprometimento organizacional” (Meyer et. al., 2001), isto é, que o comprometimento organizacional tem várias vertentes que o afetam e não pode por isso, ser visto numa ótica única.

As três componentes presentes neste modelo são: o comprometimento afetivo, o comprometimento calculativo e o comprometimento normativo.

No primeiro, Allen et. al., (1991), afirmam que a vontade de permanecer na organização acontece por vontade própria do colaborador, isto é, quanto maior for o comprometimento afetivo, mais vontade a pessoa tem de permanecer na organização.

No que concerne o “comprometimento calculativo, “o colaborador permanece na organização porque tem a necessidade de o fazer” (Allen et. al., 1991).

No caso da última componente do modelo, Allen et. al. (1991), indicam que o colaborador permanece na organização porque sente a obrigação de o fazer.

Meyer et. al. (2001), referem que algo que é comum às três componentes do comprometimento é que todas elas caracterizam a relação do colaborador com a organização e todas elas têm implicações na decisão de permanecer ou não na organização. Apesar deste ponto em comum, os autores consideram que estas são independentes umas das outras (Allen et. al., 1991).

2.4.Satisfação organizacional e retenção

Tal como, ocorre com o comprometimento organizacional, também a satisfação organizacional tem sido alvo de discordância na sua definição pelos diversos autores que a têm estudado.

A divergência entre os autores concerne duas perspectivas principais. A primeira indica que a “satisfação é uma resposta a experiências relacionadas com o trabalho, resultantes da identificação de características que lhe são associadas” (Locke, 1976). Locke define-a ainda, como a extensão à qual o colaborador se sente de forma positiva ou negativa para com o seu trabalho.

A segunda perspectiva encara a satisfação como uma atitude generalizada face ao trabalho. (Beer, 1964, cit. in Ferreira et al., 2001). Segundo Ferreira et. Al. (2001), a segunda perspectiva é a que tem vindo a ser mais adotada pelos autores que se dedicam ao estudo da satisfação organizacional.

Esta é a perspectiva adotada por Spector (1997), no *Job Satisfaction Survey*. Spector (1985), refere que a natureza de atitude da satisfação implica que o indivíduo tende a ficar num trabalho em que se sente satisfeito e sair de um emprego em que se encontra insatisfeito. Indo ao encontro de Spector, a literatura também define a satisfação como o “constructo mais importante na tentativa de compreender o *turnover*” (Ghiselli et. al., 2001).

No *Job Satisfaction Survey*, Spector define nove facetas que Salim et al., (2012) definem como indicadores capazes de melhorar a satisfação do colaborador com o seu trabalho.

A primeira faceta é o pagamento. “Esta é uma ferramenta para amplificar os objetivos da organização e que é definida por nível de pagamento e estrutura do trabalho” (Noe et al., 2010). Os autores referem que o pagamento, neste sentido, engloba salários e bônus.

A segunda faceta deste *survey* é a promoção. Tudo o que inclui “progressão para cargos mais elevados, maiores desafios, autoridade e responsabilidade” (Noe et. al, 2010), é medido através desta componente.

Mondy et al. (2005), definem a faceta dos benefícios como compensações financeiras e não-financeiras. Dentro destas os autores, consideram que estão englobados bônus, planos de reforma, autonomia, ambiente de trabalho, flexibilidade horária, entre outros benefícios diretos e indiretos, que a organização fornece ao colaborador. A satisfação com estes benefícios poderá ser particularmente importante para os expatriados, uma vez que esta poderá não só ser responsável pela aceitação da missão, mas também pela retenção do expatriado, representando assim um fator diferenciador para estes colaboradores.

A quarta faceta é o reconhecimento ou recompensas contingentes. Robins et. al. (2009), indicam que esta faceta é o indicador da satisfação face às promessas, trocas e reconhecimento pelo bom trabalho, que são dadas ao colaborador, durante a prestação do seu trabalho.

A supervisão é a quinta faceta deste *survey* e de acordo com Noe et. al. (2010) é responsável por avaliar a satisfação dos colaboradores face às suas chefias ou supervisores. De acordo com a literatura “os colaboradores, encontram-se mais satisfeitos quando são apoiados pela chefia e mais motivados a atingir os seus objetivos”.

Os Procedimentos, são a faceta que avalia a satisfação do colaborador com as “políticas, procedimentos e standards” (Brampton Small Business Enterprise Centre, 2014), impostos pela organização, e pelos quais o colaborador tem de passar no desempenho da sua função.

No que concerne a faceta Colegas, Noe et et. al. (2010), afirmam que os colegas de trabalho podem afetar em grande forma a satisfação do colaborador, nomeadamente que relações positivas e de suporte motivam o colaborador a atingir os seus objetivos individuais, e que relações negativas com os mesmos tendem a surtir o efeito oposto.

A Natureza do Trabalho, é a penúltima faceta definida por Spector neste modelo. É descrita por (Lewis, 2014), como a variabilidade do trabalho dado ao colaborador, nomeadamente a rotina, as características e a descrição do mesmo.

A última faceta é a Comunicação, que se refere a “informar os colaboradores do retorno do investimento nos seus benefícios” (Noe et. al., 2010), sejam eles financeiros ou não financeiros.

Ainda através do modelo de nove facetas, vários estudos concluíram que “a gestão da comunicação com os colaboradores, aumenta a produtividade e reduz a probabilidade de turnover” (Tansel et. al., 2013).

Os sistemas de recompensas são um conjunto de elementos que “podem incluir cuidados de saúde, mais tempo de férias, licenças para estudar, licenças por doença e privilégios como seguros de saúde, despesas de carro e contas para despesas” (Miceli et. al., 1991; citado por Maley et al., 2020). Estes sistemas representam um papel bastante relevante na promoção de objetivos estratégicos da organização (Fresco, 2018).

Existe assim a necessidade de garantir que estes são geridos de forma correta, uma vez que caso isto não aconteça, Camara (2011), refere que pode resultar em insatisfação no trabalho e levar ao *turnover*.

A satisfação organizacional é, pelo acima referido, um fator muito importante no que concerne a retenção dos trabalhadores.

2.5. Relação entre o comprometimento e satisfação organizacional

A literatura afirma que a retenção de colaboradores da organização, tanto se relaciona com o comprometimento como com a satisfação organizacional, por isso torna-se relevante compreender se identifica também algum tipo de relação entre estas duas variáveis.

Mowday et. al. (1979), refere que a o comprometimento difere da satisfação organizacional em diversas formas, indicando que o primeiro tem uma “natureza mais global, refletindo uma resposta afetiva geral para com a organização como um todo” (Mowday, et. al, 1979), e que a satisfação por sua vez “reflete uma resposta ao seu trabalho ou a um aspeto específico do mesmo” (Mowday, et. al, 1979).

Deste modo o comprometimento é visto num âmbito mais global e com uma vertente afetiva inerente, enquanto, que a satisfação é encarada como algo mais específico, referente a tarefas e ou atitudes.

A literatura refere ainda que o comprometimento organizacional deve ser percecionado como algo mais estável do que a satisfação organizacional, uma vez que “eventos do dia-a-dia podem afetar o nível de satisfação do colaborador, mas estes não devem ser capazes de fazer

com que o colaborador repense o seu comprometimento com a organização como um todo” (Mowday, et. al, 1979).

O comprometimento organizacional e a satisfação organizacional, têm sido alvo de diversos estudos, sendo que existe divergência quanto à correlação dos dois.

Segundo Leite (2006), apesar de vários estudos encontrarem correlações positivas entre os dois conceitos, existem autores como Porter et. al. (1974) que consideram que estes são conceitos distintos, mas correlacionados.

No outro lado do espectro existem autores como Shore et. al. (1989), que afirmam que o “comprometimento e a satisfação no trabalho podem não ser atitudes completamente distintas” (Leite, 2006).

2.6.Capacidade de Retenção

A capacidade de retenção de colaboradores chave, é um dos principais desafios para as organizações (Michael Page, 2013).

Bidisha et. al. (2013), definem a retenção como um processo no qual o colaboradores são incentivados a permanecer na organização, pelo maior período de tempo possível, preferencialmente até à conclusão do seu projeto.

É fácil de compreender o porquê de ser tão importante estudar as melhores formas de reter os colaboradores, uma vez que o “sucesso da organização a longo prazo depende da retenção de colaboradores chave” (Bidisha et. al., 2013).

Quando se fala de retenção ao nível de expatriados, o tema torna-se ainda mais relevante, tendo em conta o grande investimento que é necessário aquando, a transferência de colaboradores para outros locais por largos períodos.

Vários autores indicam que a através da adoção e implementação de estratégias de retenção os colaboradores irão permanecer na organização e atingir com sucesso os objetivos da organização (Gberevbie, 2008, citado por Bidisha et. al., 2013).

Segundo Silvério (2017), o desenvolvimento constante, os sistemas de recompensas adequados e níveis motivacionais elevados com base num forte compromisso são fatores que influenciam em grande parte a retenção de talento.

O presente estudo pretende averiguar se a satisfação organizacional dos expatriados, quando moderada pelo comprometimento organizacional, é um dos fatores que influência a retenção dos mesmos.

3. Objetivos

A presente dissertação pretende preencher a lacuna de como é a satisfação com o sistema de recompensas pode influenciar a capacidade de retenção dos expatriados? E o papel que o comprometimento organizacional desempenha no intensificar desta relação.

Ao alcançar o objetivo suprarreferido, este estudo propõe obter resposta ao seguinte problema de investigação: A satisfação organizacional com o sistema de recompensas por si só é capaz de reter os expatriados?

Este problema de investigação afigura-se relevante porque as organizações só conseguem desenvolver sistemas de recompensas eficazes e capazes de reter os expatriados se souberem o que influencia a retenção dos mesmos.

4. Modelo Conceptual & Hipóteses de Investigação

As variáveis em estudo são identificadas de acordo com os objetivos pré-estabelecidos. Assim conseguem identificar-se 7 variáveis distintas: 5 variáveis independentes (Satisfação com o Pagamento, Satisfação com os Benefícios, Satisfação com o Reconhecimento, Satisfação com a Natureza do Trabalho, Satisfação com a Comunicação), 1 variável moderadora (Comprometimento Organizacional) e 1 variável dependente (Capacidade de Retenção dos Expatriados). A relação a estudar entre as variáveis verifica-se através do modelo presente na figura 1.

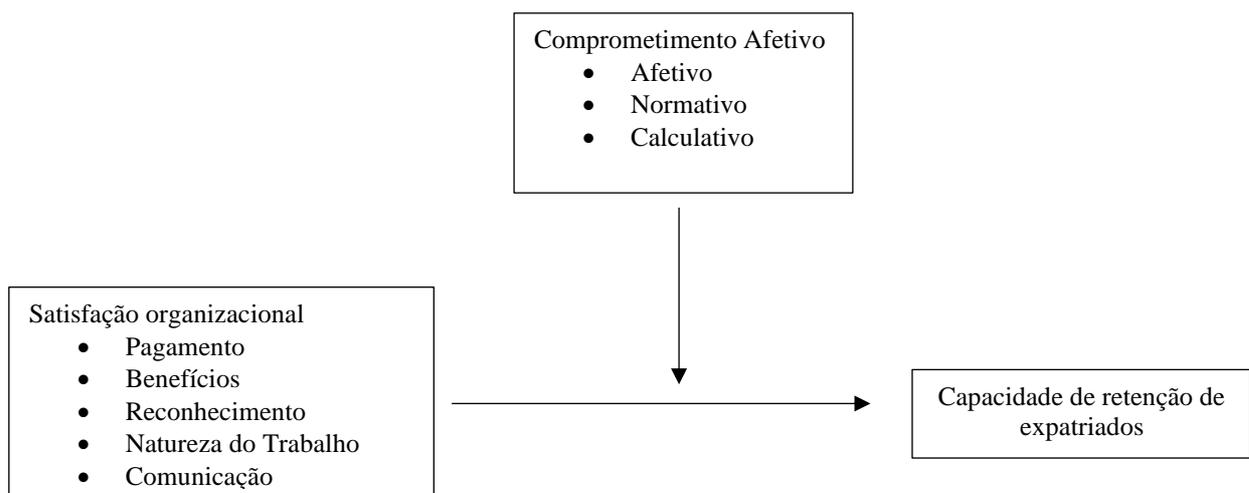


Figura 1- Modelo de estudo

Tendo identificado as variáveis e a sua relação é então possível definir as hipóteses em estudo. Uma vez que Allen et. al, (1991) consideram que estas variáveis são independentes é necessário que as hipóteses reflitam esta relação. Deste modo verificam-se as seguintes hipóteses:

- H1: O comprometimento organizacional afetivo modera a relação direta entre a satisfação com o pagamento e a capacidade de retenção dos expatriados.
 - H1a: O comprometimento organizacional normativo modera a relação direta entre a satisfação com o pagamento e a capacidade de retenção dos expatriados.
 - H1b: O comprometimento organizacional calculativo modera a relação direta entre a satisfação com o pagamento e a capacidade de retenção dos expatriados.
- H2: O comprometimento organizacional afetivo modera a relação direta entre a satisfação com os benefícios e a capacidade de retenção dos expatriados
 - H2a: O comprometimento organizacional normativo modera a relação direta entre a satisfação com os benefícios e a capacidade de retenção dos expatriados
 - H2b: O comprometimento organizacional calculativo modera a relação direta entre a satisfação com os benefícios e a capacidade de retenção dos expatriados
- H3: O comprometimento organizacional afetivo modera a relação direta entre a satisfação com o reconhecimento e a capacidade de retenção dos expatriados
 - H3a: O comprometimento organizacional normativo modera a relação direta entre a satisfação com o reconhecimento e a capacidade de retenção dos expatriados
 - H3b: O comprometimento organizacional calculativo modera a relação direta entre a satisfação com o reconhecimento e a capacidade de retenção dos expatriados
- H4: O comprometimento organizacional afetivo modera a relação direta entre a satisfação com a natureza do trabalho e a capacidade de retenção dos expatriados;
 - H4a: O comprometimento organizacional normativo modera a relação direta entre a satisfação com a natureza do trabalho e a capacidade de retenção dos expatriados;

- 4b: O comprometimento organizacional calculativo modera a relação direta entre a satisfação com a natureza do trabalho e a capacidade de retenção dos expatriados;
- H5: O comprometimento organizacional afetivo modera a relação direta entre a satisfação com a comunicação e a capacidade de retenção dos expatriados;
 - H5a: O comprometimento organizacional normativo modera a relação direta entre a satisfação com a comunicação e a capacidade de retenção dos expatriados;
 - H5b: O comprometimento organizacional calculativo modera a relação direta entre a satisfação com a comunicação e a capacidade de retenção dos expatriados;

5. Metodologia

A metodologia aplicada nesta dissertação pretende ser um fio condutor para a validação das hipóteses identificadas anteriormente.

Desta forma, a metodologia do estudo apresenta-se na forma de investigação quantitativa, como estudo correlacional, uma vez que a questão de investigação do mesmo pretende encontrar uma correlação entre a satisfação com os sistemas internacionais de recompensas e a retenção dos expatriados, quando moderada pelo comprometimento organizacional.

De acordo com a temática desta dissertação é possível aferir que a população alvo mais adequada a estudar são os expatriados e ex-expatriados portugueses.

5.1. Amostra

A amostra utilizada neste estudo foi, numa fase inicial, não aleatória, por conveniência, isto é, escolhendo pessoas mais próximas para responderem ao questionário.

Por forma a aumentar o número de observações, recorreu-se seguidamente a uma abordagem de amostra aleatória através da distribuição do questionário por diversos grupos de expatriados no Facebook e LinkedIn.

5.2. Procedimento

O processo de recolha de dados deste estudo recorreu à recolha de informações por via de um questionário, estando assim perante um tipo de investigação quantitativa.

Uma grande vantagem na escolha de recolha de dados por questionário centra-se na capacidade de “atingir várias pessoas ao mesmo tempo, obtendo um grande número de dados, podendo abranger uma área geográfica mais ampla” (Miranda, 2009), o que no estudo em caso se afigura uma grande mais-valia.

Este questionário será dividido em 4 secções distintas. A primeira é referente à recolha de dados socio-demográficos que se podem afigurar relevantes para a investigação.

A segunda aborda a satisfação organizacional e as questões são adaptadas do *Job Satisfaction Survey*, desenvolvido por Spector (1985), utilizando a versão traduzida de Malheiro (2009).

Como referido na literatura a retenção dos trabalhadores prende-se em grande medida pelo comprometimento que estes apresentam para com a organização. Desta forma, afigura-se relevante a recolha de dados relativos a este comprometimento organizacional. Para medir esta componente o questionário conta como instrumento, a Escala de Avaliação do Comprometimento Organizacional desenvolvida por Mayer e Allen (1997), nomeadamente a versão adaptada por Nascimento (2010).

Na última e quarta secção serão realizadas questões referentes à missão dos expatriados que permitam avaliar a aspetos mais específicos da sua missão e que por sua vez possam influenciar o seu comprometimento para com a organização.

O questionário, com exceção da primeira secção, é composto por perguntas fechadas, medidas através da escala de *Linkert* com 5 pontos, em que 1 corresponde a “Discordo Totalmente”, 2 “Discordo”, 3 “Não concordo, nem discordo”, 4 “Concordo” e 5 “Concordo Totalmente”. A escolha do número de pontos na escala deriva da evidência científica de que escalas com mais de cinco pontos não representam nenhuma mais-valia no que concerne a confiabilidade da investigação (Lissitz & Green, 1975).

O questionário foi elaborado via *Google Forms* para garantir uma distribuição rápida e eficaz tanto para o investigador como para os participantes. Outra vantagem da criação através desta plataforma é a capacidade de exportação dos dados recolhidos para Excel, auxiliando a celeridade do tratamento dos mesmos.

A análise dos resultados da recolha de dados, foi realizada com recurso ao Excel e ao programa estatístico SPSS, como se constata no capítulo da apresentação de resultados.

5.3.Operacionalização Das Variáveis

Como suprarreferido, neste estudo serão relevantes 7 variáveis distintas. Para a operacionalização das mesmas foram utilizadas diferentes metodologias de avaliação.

5.3.1. Satisfação dos expatriados com o sistema de recompensas

As 5 variáveis de satisfação organizacional foram avaliadas através da recolha de dados quantitativos presentes na segunda secção do questionário, na qual as questões presentes são adaptadas pelo *Job Satisfaction Survey*, desenvolvido por Spector (1985) e adaptada por Malheiro (2009). Para avaliar esta variável foram, no entanto, aplicadas algumas alterações a este questionário. Apesar deste estudo se encontrar dividido em nove facetas distintas, como identificado na literatura, para o propósito desta investigação apenas foram utilizadas as facetas referentes a Pagamento, Benefícios, Reconhecimento, Natureza do Trabalho e Comunicação (que compõem as 5 variáveis de satisfação presentes no modelo), uma vez que as restantes não tinham grande relevância para o estudo.

Estas variáveis serão avaliadas através de uma escala de Likert de 5 pontos, uma vez que como referido nos procedimentos, a literatura não vê qualquer vantagem acrescida a escalas com mais pontos.

5.3.2. Satisfação com o pagamento

A variável satisfação com o pagamento tem como objetivo principal, avaliar a satisfação dos expatriados com a componente salarial do sistema de recompensas internacional.

Esta variável irá contar inicialmente com as seguintes questões do questionário: Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço; Os aumentos salariais são raros e muito distantes no tempo; Sinto que sou apreciado pela organização quando penso no que me pagam; Estou satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais.

Contudo, estas variáveis iniciais vão ter de ser testadas através de uma análise de componentes principais, de forma a garantir que estas podem ser agregadas numa só.

5.3.3. Satisfação com os benefícios

A Satisfação com os benefícios, por sua vez, pretende avaliar a Satisfação dos expatriados com os benefícios que lhes são alocados ao longo da sua missão.

Neste sentido nesta variável o estudo tentará agrupar as seguintes questões do questionário: Estou satisfeito com os benefícios que recebo; Os benefícios que recebo são tão bons como os que as outras organizações oferecem; O pacote de benefícios que recebo é justo; Há benefícios que deveríamos ter e não são tidos em conta. Esta análise será realizada seguindo o mesmo processo da variável suprarreferida.

5.3.4. Satisfação com o reconhecimento

O reconhecimento é um fator muito relevante no que concerne a capacidade de retenção dos colaboradores. Neste sentido a presente variável pretende avaliar o nível de satisfação dos expatriados com o reconhecimento que lhes é atribuído. O estudo pretende para isso agregar as seguintes questões presentes no questionário: Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento; Sinto que o trabalho que faço é devidamente apreciado; Sinto que os meus esforços são devidamente recompensados.

5.3.5. Satisfação com a natureza do trabalho

A satisfação com a natureza do trabalho é uma variável que pretende avaliar o nível de satisfação dos expatriados com os conteúdos do trabalho que realizam diariamente.

Através da análise de componentes principais irá tentar agregar-se as seguintes questões do questionário: Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho; Por vezes, sinto que o meu trabalho não faz sentido; Sinto orgulho pelo trabalho que desempenho; O meu trabalho é agradável.

5.3.6. Satisfação com a comunicação

Com a variável Satisfação com a comunicação o estudo pretende retirar conclusões sobre a satisfação dos expatriados com a comunicação com as suas organizações e chefias.

Esta variável compreende as seguintes questões do questionário: A comunicação não é um problema no meu local de trabalho; Os objetivos desta organização são claros para mim; As tarefas do meu trabalho são totalmente explicadas; Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização.

5.3.7. Comprometimento com a organização

A variável de comprometimento com a organização, é uma variável essencial, uma vez que o estudo pretende comprovar que esta tem um efeito moderador na relação entre os diversos tipos de satisfação organizacional e a capacidade de retenção dos expatriados.

Desta forma, para a sua operacionalização recorrer-se à Escala de Comprometimento Organizacional desenvolvida por Mayer e Allen (1997) e adaptada por Nascimento (2010), que estará presente na terceira secção do questionário. Também esta será medida através de uma escala de Likert de 5 pontos.

Como refere a literatura esta escala é composta por 3 componentes distintas que caracterizam o comprometimento organizacional, a saber: comprometimento afetivo, normativo e calculativo.

Estes 3 tipos distintos de comprometimento organizacional serão testados através da análise de componentes principais, por forma a garantir que aquando da agregação das questões em 3 variáveis de comprometimento distintas, é retida o máximo de informação. Mais ainda, na análise de resultados o teste da capacidade de moderação irá ser realizado para todos os elementos, sendo que as hipóteses só serão válidas caso as 3 componentes analisadas sejam significativas.

5.3.8. Capacidade de retenção dos expatriados

A variável “capacidade de retenção de expatriados”, é representada pela questão “Não me imagino a trabalhar noutra organização” presente no questionário, uma vez que se considera que esta é a questão mais representativa desta variável.

Por fim, o questionário irá ainda contar com a recolha de dados quantitativos presentes na quarta secção, que serão importantes indicadores de correlação com a retenção e interligação com a literatura suprarreferida.

6. Resultados

6.1.Resultado do Inquérito por Questionário

O método de recolha de dados utilizado foi um questionário a expatriados e ex-expatriados com 3 objetivos distintos: Compreender o nível de satisfação dos expatriados com os sistemas de recompensas oferecidos, perceber o nível de comprometimento dos mesmos para com a organização; Compreender a capacidade de retenção das organizações sobre os expatriados.

Este questionário foi dividido nas 4 secções distintas, previamente referidas no procedimento, sendo composto por 53 questões. Nesta secção do estudo irão ser analisados os resultados resultantes das diferentes secções, as correlações entre estes, e testada a capacidade de moderação do comprometimento organizacional.

6.2. Perfil demográfico da Amostra

A amostra do presente estudo é composta por 151 participantes, estando representados 38 ex-expatriados e 113 expatriados. A maioria dos participantes são do sexo feminino (83), sendo os restantes 67 do sexo masculino, com a exceção de um dos participantes que preferiu não responder a esta questão.

Quadro 1 - Composição demográfica da amostra

	Feminino	Masculino	Prefiro não dizer	Total Geral
Ex-expatriado	23	15		38
Expatriado	60	52	1	113
Total Geral	83	67	1	151

No quadro 2, constata-se que a maioria da amostra é casada (57,6%), sendo que 45% deste têm dependentes. A amostra tem uma representatividade de 21% de pessoas com o estado civil “Solteiro(a)”, 17,9% deste grupo não tem dependentes.

No que concerne os dependentes, esta amostra é bastante representativa, uma vez que 40,4% da mesma não tem dependentes e 59,6% da mesma tem. Isto poderá ser bastante útil ao analisar as condições atribuídas aos expatriados e às suas famílias, mas também para analisar os motivos que levam este grupo a iniciar uma missão de expatriação.

Quadro 2 - Estado Civil vs. dependentes da Amostra

Estado Civil vs. Dependentes	Não	Sim	Total Geral
Casado(a)	12,6%	45,0%	57,6%
Divorciado(a)	4,0%	3,3%	7,3%
Separada	0,7%	0,0%	0,7%
Solteiro(a)	17,9%	4,0%	21,9%
União de Facto	5,3%	7,3%	12,6%
Total Geral	40,4%	59,6%	100,0%

Constata-se que 49% dos participantes se encontravam na faixa etária dos 36 aos 45 anos quando iniciaram a sua missão de expatriamento. 26,49% encontravam-se entre os 46 e os 55 anos. Denota-se que as faixas etárias dos extremos são as que têm menos representatividade, sendo que a dos 26 e 35 anos apenas tem 11,92% e a de mais de 55 anos conta com apenas

11,26% das respostas. A faixa etária com menor expressividade é a de menos de 25 anos, representando apenas 1,32% da amostra.

Quadro 3- Composição da Faixa Etária da Amostra

Faixa Etária	
Entre os 26 e 35 anos	11,92%
Entre os 36 e os 45 anos	49,01%
Entre os 46 e os 55 anos	26,49%
Mais de 55 anos	11,26%
Menos de 25 anos	1,32%
Total Geral	100,00%

Neste sentido conclui-se que a amostra deste estudo é majoritariamente composta por expatriados entre os 36 e os 45 anos, casados e com dependentes. Esta caracterização da amostra poderá ser bastante relevante para justificar tanto a satisfação com o pagamento e benefícios como sua relação com o comprometimento organizacional e justificar a capacidade de retenção.

6.2.1. Confiabilidade do questionário

Para garantir a confiabilidade dos resultados é necessário proceder à avaliação da consistência interna do instrumento. Esta foi medida através do método de Alfa de Cronbach (Quadro 4). O valor obtido foi de .905, logo conclui-se que o questionário é apresenta consistência interna.

Quadro 4 - Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
.905	.913	44

6.2.2. Satisfação organizacional

Nesta secção o questionário pretende-se retirar conclusões sobre os níveis de satisfação organizacional dos expatriados.

Uma vez que nesta secção existem questões que se encontram com conotação negativa, é necessário uniformizar a mesma com a restante escala. Deste modo, as pessoas que concordam totalmente, passam a discordar totalmente, as que concordam a discordar e vice-versa, no caso das que não concordam nem discordam, mantêm-se iguais. Estas questões são: “Os aumentos salariais são raros e muito distantes no tempo”, “Por vezes, sinto que o meu

trabalho não tem sentido”, “Há benefícios que devíamos ter e não são tidos em conta” e “Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização”.

Nas estatísticas de satisfação (Anexo D) identifica-se que em média os participantes encontram-se satisfeitos com a organização para a qual trabalham. Contudo salienta-se a questão “Estou satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais” (3.05) e “Há benefícios que deveríamos ter e não são tidos em conta” (3.03) como os valores mais baixos, indicando assim que a vertente na qual os expatriados se sentem mais insatisfeitos é a que respeita o pagamento e os benefícios.

Por outro lado, no mesmo quadro observa-se que a vertente na qual os expatriados se encontram mais satisfeitos é a da natureza do trabalho, uma vez que os valores mais elevados são apresentados nas questões “Sinto orgulho pelo trabalho que desempenho” (4.12) e “Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho” (4.05).

6.2.3. Comprometimento Organizacional

Nesta secção analisa-se os resultados do questionário correspondente ao comprometimento organizacional da amostra.

Nesta escala existem novamente questões com conotação negativa que deverão ser invertidas por forma a uniformizar as respostas. Assim como foi feito na segunda secção do questionário as pessoas que concordam totalmente, passaram a discordar totalmente, as que concordam a discordar e vice-versa, no caso das que não concordam nem discordam, manter-se-ão iguais. As questões revertidas são as seguintes: “Não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa”; “Não me sinto como fazendo parte da “família” nesta empresa” e “Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou”.

Avaliando os resultados apresentados nas estatísticas do comprometimento organizacional (Anexo E), denota-se que em média os níveis de comprometimento dos expatriados face à organização não são elevados, sendo que o mais baixo se encontra na questão “sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa” (2.18), que corresponde a um comprometimento normativo. O mais elevado corresponde à questão “Sinto-me emocionalmente ligado a esta organização” (3.74), que infere um comprometimento afetivo.

6.2.4. Características da missão

No que concerne as características da missão, podem ser retiradas as seguintes análises, tendo por base a evidência apresentada no Anexo F.

O ponto em que os expatriados se encontram mais de acordo é que a sua compensação foi ajustada ao nível de vida do país de acolhimento (3.66), indicando uma preocupação da organização em garantir aquando do estabelecimento de sistemas recompensas, em termos de compensação.

Em média os expatriados que participaram neste questionário, assumem que as expectativas foram cumpridas durante a missão, em algumas organizações, uma vez este valor nos indica uma média referente ao não concordo, nem discordo (3.44).

O ponto mais relevante nesta análise é a capacidade de retenção (2.93), que indica que em média a maioria dos expatriados, não tem vontade de permanecer na sua organização, sendo importante perceber as razões para tal.

6.3. Criação de variáveis

De forma a facilitar a análise e interpretação dos resultados recolhidos, opta-se pela criação de novas variáveis. Para verificar se é possível agregar as variáveis deve proceder-se à análise em componentes principais, o que implica a validação prévia de alguns pressupostos.

Para que a análise das componentes principais seja válida o primeiro pressuposto a ser validado é que o número de observações deve ser pelo menos 5 vezes o número das variáveis iniciais em análise. O segundo pressuposto, pretende garantir que as variáveis originais estão correlacionadas, ou seja, o Kaiser-Meyer -Olkin (daqui para a frente referido como KMO) deve ser igual ou superior a 0.7.

O terceiro pressuposto a ser cumprido para a validade desta análise é a rejeição da hipótese nula do teste de Bartlett (H_0 : As variáveis não estão correlacionadas; H_1 : As variáveis estão correlacionadas).

Por fim é necessário validar o pressuposto da Comunalidade. Este pressuposto pretende analisar a proporção da variância de cada variável inicial que é explicada pelas componentes. A extração nunca pode ser menor que 0.5 de modo a garantir que a pelo menos 50% da informação da variável inicial é retirada, na criação da nova variável.

Tendo a validação destes 4 pressupostos, a análise de componentes principais é válida e é possível proceder à criação de novas variáveis através da agregação das variáveis iniciais.

6.3.1. Satisfação Pagamento

Na análise fatorial da a satisfação com o pagamento (Anexo G), primeiro pressuposto pode ser verificado, uma vez que existem 151 observações para 4 variáveis iniciais.

Nesta análise é também possível verificar que tanto o pressuposto 2 como o 3 são validados uma vez que o valor do KMO é de .708 e no teste de Bartlett, o Sig (.001) < α (.05), logo rejeita-se H0, o que indica a existência pares de variáveis significativamente correlacionadas entre si.

Na análise do pressuposto da comunalidade, verifica-se (Anexo G), que a variável “os aumentos salariais são raros e muito distantes no tempo” não cumpre o critério de extração mínima de 0.5, logo terá de se proceder novamente à análise de componentes principais retirando a variável problemática.

Ao correr novamente a análise verifica-se (Anexo G) que o KMO aumentou de .708 para .736 e que o pressuposto é cumprido. O pressuposto do teste de Bartlett, também é válido uma vez que Sig (.001) < α (.05), logo rejeita-se H0.

No Anexo G verifica-se o pressuposto da Comunalidade, uma vez que retirando a variável problemática todos os valores de extração são superiores a 0,5, logo vai reter-se a maior parte da informação das variáveis iniciais.

Com a validação dos 4 pressuposto, procede-se em seguida à criação da variável Satisfação com o pagamento.

6.3.2. Satisfação com os Benefícios

Para a criação da variável Satisfação com o Benefícios, vão ser analisadas as seguintes variáveis iniciais: Estou satisfeito com os benefícios que recebo; Os benefícios que recebo são tão bons como os que as outras organizações oferecem; O pacote de benefícios que recebo é justo; Há benefícios que deveríamos ter e não são tidos em conta.

O primeiro pressuposto desta análise verifica-se, uma vez que existem 151 observações para 4 variáveis iniciais.

No Anexo H o pressuposto 2 como o 3 são validados uma vez que o valor do KMO é de .726 e no teste de Bartlett, o Sig (.001) < α (.05), logo rejeita-se H0.

Na Anexo H o pressuposto da Comunalidade não é verificado uma vez que, a variável “Há benefícios que devíamos ter e não são tidos em conta” não cumpre o critério de extração. Assim deve proceder-se a uma nova análise retirando esta variável.

Correndo novamente a análise verifica-se (Anexo H) que o KMO é .716 logo o pressuposto é cumprido. O pressuposto do teste de Bartlett, também é válido uma vez que $\text{Sig} (.001) < \alpha (.05)$, logo rejeita-se H_0 .

Relativamente ao pressuposto da Comunalidade, o Anexo H indica que se vai reter maior parte da informação das variáveis iniciais, uma vez que todos os valores são >0.5 . Estando todos os pressupostos validados, procede-se à criação da variável Satisfação com os benefícios.

6.3.3. Satisfação com o Reconhecimento (Recompensas Contingentes)

Para a criação da variável Satisfação com o Reconhecimento propõe-se a agregação das seguintes variáveis iniciais: Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento; Sinto que o trabalho que faço é devidamente apreciado; Sinto que os meus esforços são devidamente recompensados.

Como se verifica no Anexo I, o KMO é de .716 logo o pressuposto é cumprido. O pressuposto do teste de Bartlett, também é válido uma vez que $\text{Sig} (.001) < \alpha (.05)$, logo rejeita-se H_0 .

O Anexo I demonstra que o pressuposto da Comunalidade é cumprido nas 3 variáveis iniciais, não havendo a necessidade de retirar nenhuma delas da análise. Desta forma, procede-se à criação da variável Satisfação com o Reconhecimento.

6.3.4. Natureza do trabalho

No que concerne a variável Satisfação com a natureza do trabalho, esta pretende incluir as seguintes variáveis iniciais: Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho; Por vezes, sinto que o meu trabalho não faz sentido; Sinto orgulho pelo trabalho que desempenho; O meu trabalho é agradável.

Nesta análise o pressuposto do KMO (Anexo J) verifica-se uma vez que este é de .746. O teste de Bartlett, também é válido uma vez que $\text{Sig} (.001) < \alpha (.05)$, logo rejeita-se H_0 .

A variável “Por vezes, sinto que o meu trabalho não faz sentido” é apresenta-se como um obstáculo à validação do pressuposto da Comunalidade (Anexo J), tendo em conta que a extração é apenas de .111, o que indica que esta tem de ser retirada da análise.

Na nova análise, o pressuposto de KMO (Anexo J) verifica-se, uma vez que este é de .734. Da mesma forma, o pressuposto da Bartlett também é válido pois $\text{Sig} (.001) < \alpha (.05)$, logo rejeita-se H_0 .

No que respeita o pressuposto da Comunalidade, após a retirada da variável problemática, verifica-se que todos se encontram em conformidade com os valores mínimos. Desta forma, procede-se à criação da variável Satisfação com a Natureza do Trabalho, agrupando as 3 variáveis iniciais presentes no Anexo J.

6.3.5. Satisfação com a Comunicação

Esta variável pretende contar com as seguintes variáveis iniciais: A comunicação não é um problema no meu local de trabalho; Os objetivos desta organização são claros para mim; As tarefas do meu trabalho são totalmente explicadas; Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização.

Nesta análise o pressuposto do KMO é válido, pois $\text{KMO} = .705$ (Anexo K) e o teste de Bartlett também tendo em conta que $\text{Sig} (.001) < \alpha (.05)$ (Quadro 22), logo é possível rejeitar H_0 .

No Anexo K, constata-se que o princípio da Comunalidade não é verificado, uma vez que a variável “Sinto frequentemente que não se o que se passa com a organização” apresenta um valor muito baixo no que concerne a extração de informação. Desta forma, é necessário retirar a variável.

Quando se corre novamente a análise, retirando a variável problemática, averigua-se que o valor do KMO baixa para 0.698, no entanto o pressuposto pode ser verificado uma vez que ao arredondar este passa a 0.7, confirmando assim este pressuposto. No que concerne o teste de Bartlett este pressuposto é validado pois $\text{Sig} (.001) < \alpha (.05)$ (Anexo K).

Por fim, no Anexo K verifica-se que todos os valores de extração das variáveis iniciais se encontram acima de 0.5 o que indica que o pressuposto da Comunalidade é válido. Deste modo, procede-se à criação da variável de Satisfação com a Comunicação.

6.3.6. Comprometimento Afetivo

Para a criação da variável de comprometimento afetivo vão ser agrupadas as seguintes variáveis iniciais: Não me sinto emocionalmente ligado a esta empresas; Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim; Não me sinto como fazendo parte da "família" nesta empresa; Sinto os problemas desta empresa como se fossem meus; Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.

No Anexo L observa-se que, tanto o pressuposto de KMO como o pressuposto do Teste de Bartlett são validados.

No que concerne o pressuposto da Comunalidade (Anexo L), todas as variáveis iniciais se encontram acima de 0.5 o que valida o pressuposto.

A validação dos pressupostos indica que pode ser criada a variável Comprometimento Afetivo, agrupando todas as variáveis iniciais.

6.3.7. Comprometimento Calculativo

Para análise de componentes principais para a criação da variável Comprometimento Calculativo vão ser agrupadas as seguintes variáveis iniciais: Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa; Seria muito penalizador para mim sair desta empresa; A saída requer um considerável sacrifício pessoal porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui; Manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal; Se saísse da empresa sinto que existiria escassez de alternativas de emprego disponíveis; Muito da minha vida seria afetada, se decidisse sair desta empresa neste momento.

No, verifica-se que o KMO é de .758 (Anexo M), atestando à validade do pressuposto. O teste de Bartlett também é validado sendo $\text{Sig} (.001) < \alpha (.05)$, e rejeitando assim H_0 .

Na análise das Comunalidade (Anexo M), deparamo-nos com duas variáveis problemáticas, “Seria muito penalizador para mim sair desta empresa” e “Muito da minha vida seria afetada se decidisse sair desta empresa neste momento”, no entanto apenas a primeira será

retirada uma vez que arredondando o valor da segunda temos 0,5 que corresponde ao valor mínimo de extração.

Correndo a análise novamente, sem a variável problemática, o KMO apresenta um valor de 0,703, apesar de este ter baixado, continua a ser um valor que permite validar o pressuposto. No que concerne o Teste de Bartlett (Anexo M) o pressuposto é novamente validado, sendo $Sig (.001) < \alpha (.05)$, rejeitando assim H_0 .

Analisando as Comunalidade (Anexo M) verifica-se que os valores de extração permitem a validação deste pressuposto, podendo proceder à criação desta variável com as 5 variáveis iniciais.

6.3.8. Comprometimento Normativo

No que respeita a variável Comprometimento Normativo, a análise de componentes principais irá validar a possibilidade de agregar as seguintes variáveis: Sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui; Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou; Mesmo que fosse uma vantagem para mim sinto que não seria correto deixar a empresa; Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa; Esta empresa merece a minha lealdade.

Podemos criar a variável Comprometimento Normativo, sem retirar variáveis iniciais uma vez que apesar do KMO ser .679 (Anexo N) quando arredondado este passa a 0.7 que representa o valor mínimo.

No que respeita a Comunalidade da variável “Esta empresa merece a minha lealdade” a extração é .499 (Anexo N), mas arredondada passa a 0.5 que é o valor mínimo para a retenção de informação. Tendo em conta a validação de todos os pressupostos pode criar-se a variável Compromisso Normativo.

6.3.9. Retenção

Por fim, criou-se ainda uma variável correspondente à retenção, cuja única variável inicial que a compõe é “Não me imagino a trabalhar noutra organização”.

6.4. Regressão linear

Para correlacionar a relação direta entre a satisfação organizacional e a capacidade de retenção, foi utilizado o método estatístico de regressão linear múltipla. Neste método existe 1 variável dependente (retenção) e 2 ou mais variáveis independentes (Satisfação com o pagamento, satisfação com os benefícios, Satisfação com o reconhecimento, Satisfação com a Natureza do trabalho, Satisfação com a Comunicação).

A tabela de correlações lineares entre a satisfação e a retenção (Anexo O) representa as correlações existentes no modelo, através do indicador de Correlação de Pearson. Este coeficiente permite perceber não só a força da correlação das variáveis, mas também se esta correlação é positiva ou negativa. Os valores deste coeficiente são entre -1 e 1 e quanto mais alto for mais forte é a correlação entre as variáveis.

Para proceder com a análise da regressão linear múltipla existe um conjunto de pressupostos que devem ser validado.

Primeiramente deve ser validado o pressuposto da linearidade do modelo. Para tal é necessário contruir o modelo teórico: $Y = \beta_1 + \beta_2 + \beta_3 + \beta_4 + \beta_5 + \epsilon$, que na prática se traduz em $\text{Retenção} = - 1.153 + .474 \text{ Satis_Pagamento} + .076 \text{ Satis_Benefícios} - .267 \text{ Satisf_Reconhecimento} - .016 \text{ Satis_NaturezaTrab} + .268 \text{ Satis_Comunicação} + \epsilon$ (Anexo O). Sendo possível contruir um modelo teórico o pressuposto da linearidade do modelo está verificado.

O segundo pressuposto verifica-se, uma vez que a média dos resíduos é constante, Ou seja $\epsilon = 0$ (Anexo O).

A não correlação entre os resíduos é um dos pressupostos que tem de ser validado para que a análise da regressão linear seja válida. O valor de Durbin-Watson indica a correlação ou não entre estes. Tendo em conta que este valor é de 1.798 (Anexo O) este se deve encontrar sempre entre 1.5 e 2.5, o pressuposto é verificado.

O pressuposto que indica que as variáveis independentes não podem estar correlacionadas com os resíduos não standard, pode ser verificado, sendo o Coeficiente de Correlação de Pearson entre estes resíduos e as variáveis independentes é de 0 (Anexo O).

O pressuposto que indica que a variância dos resíduos deve ser constante, também pode ser validado, através da análise da Figura 2, uma vez a maioria dos valores se encontra entre o -2 e o 2, não existindo evidência de comportamentos tendenciosos.

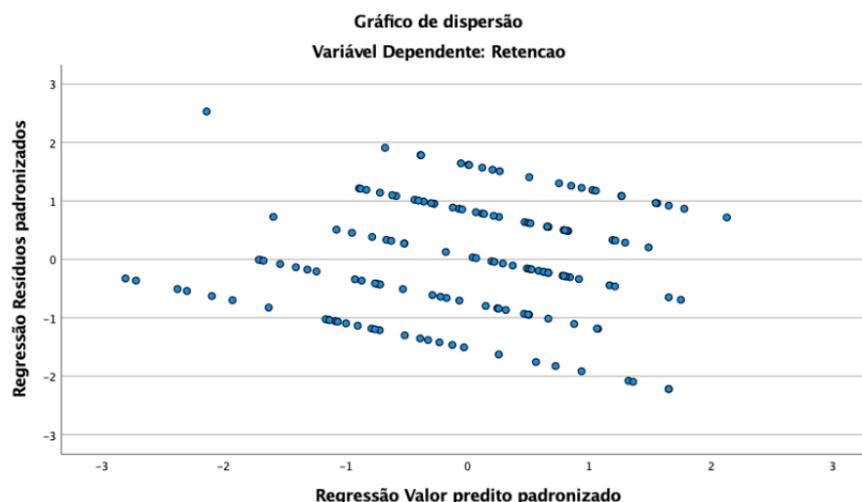


Figura 2 - Gráfico de Dispersão dos Resíduos Padronizados

Para a validação do pressuposto do comportamento normal dos resíduos standard deve ser analisado o teste Kolmogorov-Smirnov (Anexo O), uma vez que o número de casos em observação são 151, sendo uma amostra grande. Desta forma, sendo $\text{Sig.} = .200 > \alpha = .05$, não se vai rejeitar H_0 (H_0 = Os resíduos seguem uma distribuição normal), indicando a validade do pressuposto.

Por fim, O pressuposto da Multicolinearidade também se verifica, uma vez que os valores da tolerância são todos superiores a 0,1 e que os valores do VIF são todos inferiores a 10 (Anexo O).

Tendo validado a análise da regressão linear, importa agora compreender as principais correlações para o estudo.

Ao analisar as correlações lineares entre a satisfação e a retenção (Anexo O) constata-se que existem fortes e moderadas correlações entre as variáveis de satisfação e a capacidade de retenção.

Tanto a variável satisfação com o pagamento (.361), como a variável satisfação com os benefícios (.311) apresentam correlações moderadas com a variável dependente “Capacidade de retenção”.

As satisfação com o reconhecimento (.256) e a satisfação com a comunicação (.276), apesar de ainda terem correlações moderadas com a capacidade de retenção, já são consideradas fracas dentro deste grupo.

Por fim, a variável independente que apresenta menor correlação com a variável dependente é a satisfação com a natureza do trabalho (.169), sendo que esta correlação já é considerada muito fraca.

6.5. Moderação

Nesta secção do estudo será analisada a moderação presente nas hipóteses colocadas. A moderação é um tipo de relação entre variáveis na qual “uma variável afeta a direção o intensidade da relação entre uma variável independente e outra dependente” (Baron et. al., 1986).

Para esta análise recorreu-se à ferramenta Macro Process (Hayes, 2013), para se conseguir testar a capacidade de moderação que os diferentes tipos de comprometimento organizacional têm sobre a relação entre a satisfação organizacional e a capacidade de retenção dos expatriados.

A H1 indica que “O comprometimento organizacional afetivo modera a relação entre a satisfação com o pagamento e a capacidade de retenção dos expatriados”.

Quadro 55 - Significância da moderação do Comprometimento Afetivo na relação entre a Satisfação com o pagamento e Retenção

	b	se
Constant	.98	.10
Pagamento	.40	.10
Comprometimento Afetivo	.32	.14
Interações		
Pagamento*Comprometimento Afetivo	*-.19	.11
R2	.19	
F	11.28	

*p<.05;

No quadro 5, observa-se que a interação do comprometimento afetivo, com a relação entre a Satisfação com o pagamento e a capacidade de retenção é significativa (B = -.19, p = .05), verificando-se assim, a hipótese H1.

Uma vez que a existência de moderação é significativa, importa compreender quais são os níveis de comprometimento afetivo que exercem melhor a moderação nesta relação.

Quadro 6 Resultados da análise de moderação do comprometimento afetivo na relação entre a satisfação com o pagamento e a retenção nos diferentes níveis

		Retenção		
Moderador				
Comprometimento Afetivo	Nível	Efeito Condicional Indireto	SE	P
Baixo	-.79	.55	.14	.00

Médio	0	.40	.10	.00
Alto	.79	.25	.14	.07

No Quadro 6, verifica-se que na existência de comprometimento afetivo baixo ($B=.55$, $p=.00$), médio ($B=.40$, $p=.00$) ou alto ($B=.25$, $p=.07$) o efeito moderação é positivo e significativo.

Apesar do efeito de moderação ser significativo para todos, o que se encontra mais correlacionado é o nível baixo ($B=.55$, $p=.00$), pelo que se assume que o comprometimento afetivo baixo é o que mais influencia a relação entre a satisfação com o pagamento e a capacidade de retenção.

Quadro 7 - Significância da moderação do Comprometimento Normativo na relação entre a Satisfação com o pagamento e Retençã

	b	se
Constant	2.95	.10
Pagamento	.38	.10
Comprometimento Normativo	.46	.14
Interações		
Pagamento*Comprometimento Normativo	-.06*	.11
R2	.19	
F	11.59	

* $p<.05$;

A análise do Quadro 7 permite conferir que existe uma interação significativa entre o comprometimento normativo ($B=-.06$, $p=.05$) e a relação entre a satisfação com o pagamento e capacidade de retenção dos expatriados, podendo assim verificar a hipótese H1a: O comprometimento organizacional normativo modera a relação direta entre a satisfação com o pagamento e a capacidade de retenção dos expatriados.

Quadro 8- Resultados da análise de moderação do comprometimento normativo na relação entre a satisfação com o pagamento e a retenção nos diferentes níveis

		Retenção		
Moderador				
Comprometimento Normativo	Nível	Efeito Condicional Indireto	SE	P
Baixo	-.75	.42	.13	.00
Médio	.00	.38	.10	.00
Alto	.75	.33	.13	.01

Perante a existência de comprometimento normativo baixo ($B=.42$, $p=.00$), médio ($B=.38$, $p=.00$) e alto ($B=.33$, $p=.01$), o efeito é positivo e significativo.

A análise (Quadro 8) permite ainda afirmar que o comprometimento normativo que se encontra mais correlacionado é o nível baixo, pelo que se assume que o comprometimento normativo baixo é o que mais influencia a relação entre a satisfação com o pagamento e a capacidade de retenção.

Quadro 9 - Significância da moderação do Comprometimento Calculativo na relação entre a Satisfação com o pagamento e Retenção

	b	se
Constant	2.94	.09
Pagamento	.37	.09
Comprometimento Calculativo	.76	.12
Interações		
Pagamento*Comprometimento Calculativo	-.03*	.11
R2	.33	
F	24.58	

* $p<.05$;

Através da análise do Quadro 9, observa-se que a interação do comprometimento calculativo, com a relação entre a satisfação com o pagamento e capacidade de retenção não é significativa ($B=.03$, $p=.05$).

Face à falta de significância do comprometimento calculativo na relação entre a satisfação com o pagamento e a capacidade de retenção, não é possível validar a hipótese 1b (H1b) do estudo.

No que respeita a satisfação com os benefícios o estudo pretende demonstrar que “H2:O comprometimento organizacional afetivo modera a relação entre a satisfação com os benefícios e a capacidade de retenção dos expatriados”, que “H2a: O comprometimento organizacional normativo modera a relação entre a satisfação com os benefícios e a capacidade de retenção dos expatriados” e que “H2b:O comprometimento organizacional calculativo modera a relação entre a satisfação com os benefícios e a capacidade de retenção dos expatriados”.

Quadro 10 - Significância da moderação do Comprometimento Afetivo na relação entre a Satisfação com o benefícios e Retenção

Retenção	b	se
Constant	2,94	.11

Benefícios	.32	.10
Comprometimento Afetivo	.38	.14
Interações		
Benefícios*Comprometimento Afetivo	-.03*	.11
R2	.14	
F	8.17	

Quadro 11 - Significância da moderação do Comprometimento Normativo na relação entre a Satisfação com o benefícios e Retenção

	b	se
Constant	2.93	.11
Benefícios	.31	.10
Comprometimento Normativo	.50	.14
Interações		
Benefícios*Comprometimento Normativo	-.03*	.12
R2	.17	
F	9.84	

*p<.05;

Os resultados da análise evidenciam que não existe uma interação significativa nem do comprometimento afetivo (B=.02, P=.05) (Quadro 10), nem do comprometimento normativo (B=.02, p=.05) (Quadro 11), na relação entre a satisfação com os benefícios e a capacidade de retenção dos expatriados. Deste modo, não é possível verificar nem a variável H2 nem a H2a.

Contudo, o comprometimento calculativo tem uma interação significativa de moderação (B=.08, p=.05) na relação entre a satisfação com os benefícios e a capacidade de retenção, como se pode observar no Quadro 12, tornando-se possível validar H2b.

Quadro 12 - Significância da moderação do Comprometimento Calculativo na relação entre a Satisfação com o benefícios e Retenção

	b	se
Constant	2,92	.10
Benefícios	.29	.09
Comprometimento Calculativo	.73	.12
Interações		
Benefícios*Comprometimento Calculativo	.08*	.11
R2	.30	
F	20.84	

*p<.05;

No que respeita a capacidade de moderação do comprometimento calculativo, para com a relação entre a satisfação com benefícios e a capacidade de retenção, denota-se (Quadro 13) que os três níveis têm relações positivas e significativas sendo que o nível alto ($B=.35$, $p=.02$) é onde se observa a maior relação. Isto indica que o comprometimento calculativo alto é mais eficaz na moderação da relação entre a satisfação de benefícios e a capacidade de retenção dos expatriados.

Quadro 13- Resultados da análise de moderação do comprometimento calculativo na relação entre a satisfação com o benefícios e a retenção nos diferentes níveis

		Retenção		
Moderador	Nível	Efeito Condicional Indireto	SE	P
Comprometimento Calculativo				
Baixo	-.84	.22	.11	.05
Médio	.00	.29	.09	.00
Alto	.84	.35	.15	.02

Ao analisar os três tipos de comprometimento como moderadores desta relação compreende-se que o comprometimento calculativo alto é o mais eficaz como moderador. No entanto, sendo que 2 das 3 componentes do comprometimento organizacional não apresentam relações moderadoras significativas, não é possível validar a hipótese 2.

Os quadros 14, 15 e 16 pretendem analisar a significância da moderação dos 3 diferentes tipos de comprometimento na relação entre a satisfação com o reconhecimento e retenção.

Quadro 14 -Significância da moderação do Comprometimento Afetivo na relação entre a Satisfação com o reconhecimento e Retenção

	b	se
Constant	2.98	.11
Reconhecimento	.27	.12
Comprometimento Afetivo	.39	.14
Interações		
Reconhecimento*Comprometimento Afetivo	-.18*	.13
R2	.13	
F	7.05	

* $p<.05$;

Quadro 15 - Significância da moderação do Comprometimento Normativo na relação entre a Satisfação com o reconhecimento e Retenção

	b	se
Constant	2.95	.11
Reconhecimento	.25	.12
Comprometimento Normativo	.52	.15
Interações		
Reconhecimento*Comprometimento Normativo	-.10*	.13
R2	.14	
F	8.21	

Quadro 16- Significância da moderação do Comprometimento Calculativo na relação entre a Satisfação com o reconhecimento e Retenção

	b	se
Constant	2.95	.09
Reconhecimento	.28	.10
Comprometimento Calculativo	.83	.12
Interações		
Reconhecimento*Comprometimento Calculativo	-.15*	.11
R2	.30	
F	21.39	

*p<.05;

Na relação entre a satisfação com o reconhecimento, tanto o comprometimento afetivo (B=-.18, p=.05), o comprometimento Normativo (B=-.10, p=.05) e o comprometimento calculativo (B=-.16, p=.05) têm interações significativas na moderação da relação entre a satisfação com o reconhecimento e a capacidade de retenção, com é possível observar nos Quadros 14, 15 e 16 respectivamente, verificando-se as três hipóteses inicialmente identificadas, H3, H3a e H3b.

Quadro 17 - Resultados da análise de moderação do comprometimento afetivo na relação entre a satisfação com o reconhecimento e a retenção nos diferentes níveis

		Retenção		
Moderador				
Comprometimento Afetivo	Nível	Efeito Condicional Indireto	SE	P
Baixo	- .79	.40	.16	.01

Médio	.00	.26	.12	.03
Alto	.79	.11	.16	.50

Tendo em conta que todas as relações moderadoras dos diferentes tipos de comprometimento são significativas, importa compreender os níveis de moderação que têm maior influência nesta relação.

Como moderador da relação entre a satisfação com o reconhecimento e capacidade de retenção dos expatriados, o comprometimento afetivo baixo é o mais eficaz, apresentando um efeito positivo e significativo ($B=.40$, $p=.01$). O mesmo acontece com o nível médio comprometimento afetivo ($B=.26$; $p=.03$).

O comprometimento afetivo alto, por sua vez, não tem um efeito de moderação significativo ($B=.11$, $p=.50$) na relação entre a satisfação com o reconhecimento e a capacidade de retenção. Isto indica que mesmo que um comprometimento afetivo elevado não irá ter impacto na relação direta do reconhecimento e da capacidade de retenção. Contudo caso, o comprometimento afetivo seja baixo este vai ser um forte moderador desta relação.

Quadro 18 - Resultados da análise de moderação do comprometimento normativo na relação entre a satisfação com o reconhecimento e a retenção nos diferentes níveis

		Retenção			
Moderador					
Comprometimento Normativo	Nível	Efeito Condicional Indireto	SE	P	
Baixo	-.75	.32	.15	.03	
Médio	.00	.25	.12	.03	
Alto	.75	.18	.15	.24	

No que respeita o papel de moderador do comprometimento normativo na relação entre a satisfação com o reconhecimento e capacidade de retenção dos expatriados, o nível baixo é o mais eficaz ($B=.32$, $p=.03$), como é passível de observar no Quadro 18.

Neste tipo de comprometimento também o nível médio (Quadro 18) detém um efeito de moderação positivo e significativo ($B=.25$; $p=.12$).

Tal como no afetivo, o comprometimento normativo alto (Quadro 18), não tem um efeito de moderação significativo ($B=.18$, $p=.24$), na relação entre a satisfação com o reconhecimento e a capacidade de retenção. Isto indica que o comprometimento normativo elevado não irá ter impacto na relação direta do reconhecimento e da capacidade de retenção. No entanto, na eventualidade do comprometimento normativo ser baixo este vai ser um forte moderador desta relação.

Quadro 19 - Resultados da análise de moderação do comprometimento calculativo na relação entre a satisfação com o reconhecimento e a retenção nos diferentes níveis

Moderador		Retenção		
Comprometimento Calculativo	Nível	Efeito Condicional Indireto	SE	P
Baixo	-.84	.41	.13	.00
Médio	.00	.28	.10	.01
Alto	.84	.15	.15	.31

Por fim, no Quadro 19 verifica-se que, o comprometimento calculativo baixo ($B=.41$ $p=.13$) e médio têm um efeito de moderação positiva e significativa na relação direta entre a satisfação com o reconhecimento e a capacidade de retenção. Já o comprometimento negativo alto, não tem um efeito de moderação significativo nesta relação ($B=.15$, $p=.31$).

No que respeita a satisfação com o reconhecimento a análise (Quadro 19) indica que os diferentes tipos de comprometimento só são significativos se forem médios ou baixos, sendo que os baixos são sempre os que têm melhor efeito de moderação desta relação.

Para avaliar a veracidade da H4: O comprometimento organizacional afetivo modera a relação entre a satisfação com a natureza do trabalho e a capacidade de retenção dos expatriados, da H4a: O comprometimento organizacional normativo modera a relação entre a satisfação com a natureza do trabalho e a capacidade de retenção dos expatriados e da H4b: O comprometimento organizacional calculativo modera a relação entre a satisfação com a natureza do trabalho e a capacidade de retenção dos expatriados, é necessário proceder à análise da capacidade moderadora dos diferentes tipos de comprometimento face à relação.

Quadro 20 - Significância da moderação do Comprometimento afetivo na relação entre a Satisfação com a natureza do trabalho e Retenção

	b	se
Constant	3.03	.12
Natureza do Trabalho	-.05	.15
Comprometimento Afetivo	.53	.16
Interações		
Natureza do Trabalho*Comprometimento Afetivo	-.28*	.16
R2	.11	
F	5.82	

Quadro 21 - Significância da moderação do Comprometimento normativo na relação entre a Satisfação com a natureza do trabalho e Retenção

	b	se	
Constant	2.96	.11	
Natureza do Trabalho	.05	.14	
Comprometimento Normativo	.59	.15	
Interações			
Natureza do Trabalho*Comprometimento Normativo	-.12*	.15	*p<.05;
R2	.12		
F	6.65		

Quadro 22 - Significância da moderação do Comprometimento calculativo na relação entre a Satisfação com a natureza do trabalho e Retenção

	b	se	
Constant	2.94	.10	
Natureza do Trabalho	.15	.12	
Comprometimento Calculativo	.81	.12	
Interações			
Natureza do Trabalho*Comprometimento Calculativo	-.09*	.12	
R2	.27		
F	17.95		

*p<.05;

No que respeita interação de moderação com a relação entre a satisfação com o trabalho e a capacidade de retenção, os quadros 20, 21 e 22 respetivamente, indicam que tanto o comprometimento afetivo ($B=-.28$, $p=.05$), o comprometimento normativo ($B=-.12$, $p=.05$), como o comprometimento calculativo ($B=-.09$, $p=.05$) esta produzem efeitos significativos na relação.

Deste modo é possível verificar as 3 hipóteses suprarreferidas (H4, H4a e H4b).

Quadro 23 - Resultados da análise de moderação do comprometimento afetivo na relação entre a satisfação com a natureza do trabalho e a retenção nos diferentes níveis

	Retenção
Moderador	

Comprometimento Afetivo	Nível	Efeito Condicional Indireto	SE	P
Baixo	-.79	.18	.16	.26
Médio	0	-.04	.15	.78
Alto	.79	-.26	.23	.25

Na capacidade moderadora do comprometimento afetivo na relação entre a satisfação com a Natureza do Trabalho e a Capacidade de Retenção, denota-se (Quadro 23) que apenas o comprometimento afetivo alto tem um efeito significativo apesar de este ser negativo ($B=-.26$ $p=.25$).

Quadro 24 - Resultados da análise de moderação do comprometimento normativo na relação entre a satisfação com a natureza do trabalho e a retenção nos diferentes níveis

Retenção				
Moderador				
Comprometimento Normativo	Nível	Efeito Condicional Indireto	SE	P
Baixo	-.75	.14	.15	.35
Médio	0	.05	.14	.69
Alto	.75	-.04	.20	.86

No que concerne a efeito moderador do comprometimento normativo (Quadro 24) na relação entre a natureza do trabalho e a capacidade de retenção, verifica-se que nenhum dos níveis tem efeitos significativos na moderação da relação.

Quadro 25 - Resultados da análise de moderação do comprometimento calculativo na relação entre a satisfação com a natureza do trabalho e a retenção nos diferentes níveis

Retenção				
Moderador				
Comprometimento Calculativo	Nível	Efeito Condicional Indireto	SE	P
Baixo	-.84	.23	.14	.09
Médio	0	.15	.12	.19
Alto	.84	.08	.17	.65

O comprometimento calculativo baixo (Quadro 25) condiciona significativamente e positivamente a relação entre a Natureza do Trabalho e a Capacidade de retenção ($B=.23$, $P=.09$). Na moderação desta relação, nenhum dos outros níveis de comprometimento calculativo é significativo.

Nos diferentes tipos de comprometimento existem também diferentes níveis que se apresentam significativos para a capacidade de moderação da relação. Contudo ao recorrer à análise de comprometimento normativo, conclui-se que nenhum é significativo, isto indica que independentemente da intensidade do comprometimento normativo, a relação vai não vai ser afetada.

Sendo que na análise de significância todos os tipos de comprometimento revelaram ser significativos, é possível concluir que se verifica a hipótese 4.

Para validar o último grupo de hipóteses do estudo irá recorrer-se à mesma análise utilizada para a validação das restantes.

Quadro 26 - Significância da moderação do Comprometimento afetivo na relação entre a Satisfação com a comunicação e Retenção

	b	se
Constant	2.92	.11
Comunicação	.25	.11
Comprometimento Afetivo	.37	.15
Interações		
Comunicação*Comprometimento Afetivo	.03*	.12
R2	.11	
F	6.29	

*p<.05;

Na interação de moderação do comprometimento afetivo e a relação entre a satisfação com a comunicação e capacidade de retenção (Quadro 26), não existe um efeito moderador significativo (B=.03, p=.05)., não se podendo verificar H5.

Quadro 27- Significância da moderação do Comprometimento normativo na relação entre a Satisfação com a comunicação e Retenção

	b	se
Constant	2.93	.11
Comunicação	.25	.11
Comprometimento Normativo	.50	.15
Interações		
Comunicação*Comprometimento Normativo	.03*	.13
R2	.15	
F	8.37	

*p<.05;

Na análise da capacidade de moderação do comprometimento normativo ($B=.02$, $p=.05$), na relação entre a satisfação com a comunicação e a retenção dos expatriados, é possível identificar que não existe significância na moderação, como indica o Quadro 27, não sendo possível verificar H5a.

Quadro 28- Significância da moderação do Comprometimento calculativo na relação entre a Satisfação com a comunicação e Retenção

	b	se
Constant	2.94	.09
Comunicação	.32	.09
Comprometimento Calculativo	.82	.11
Interações		
Comunicação*Comprometimento Calculativo	-.12*	.10
R2	.32	
F	22.91	

* $p<.05$;

Por fim, é possível verificar H5b, uma vez que, o comprometimento calculativo (Quadro 29) detém um efeito moderador significativo ($B=-.12$, $p=.05$) na relação entre a satisfação com a comunicação e a capacidade de retenção dos expatriados.

Quadro 29- Resultados da análise de moderação do comprometimento calculativo na relação entre a satisfação com a comunicação e a retenção nos diferentes níveis

Retenção				
Moderador				
Comprometimento Calculativo	Nível	Efeito Condicional Indireto	SE	P
Baixo	-.84	.42	.12	.00
Médio	0	.32	.09	.00
Alto	.84	.21	.13	.10

Na relação entre a satisfação com a comunicação e a capacidade de retenção identifica-se que todos os níveis de comprometimento calculativo são significativos e positivos, sendo que o mais baixo é o que irá deter mais impacto na moderação da relação ($B=.42$, $p=.00$). Apesar disto, não é possível concluir a validade da hipótese 5:” O comprometimento organizacional modera a relação entre a satisfação com a comunicação e a capacidade de retenção dos expatriados”, tendo em conta que 2 dos 3 elementos que compõem o comprometimento organizacional não têm uma relação moderadora significativa.

7. Discussão

O presente estudo teve como principal objetivo compreender se a satisfação organizacional e a capacidade de retenção dos expatriados estão correlacionadas e se o comprometimento organizacional é capaz de moderar a relação das mesmas.

Tendo por base a apresentação dos resultados retirados do questionário a expatriados e ex-expatriados, é possível retirar diversas conclusões que por si próprias complementam a literatura recolhida no presente estudo.

A satisfação com o pagamento está diretamente correlacionada com a Retenção (.361) (Anexo O). O mesmo acontece com a correlação entre a satisfação com os benefícios e a Retenção (.311).

Através da análise da capacidade moderadora que os diferentes tipos de comprometimento, podem ou não exercer sobre esta relação conclui-se que, o comprometimento afetivo ($B = -.19$, $p = .05$). e o comprometimento normativo ($B = -.06$, $p = .05$), são moderadores significativos nesta relação. Mais ainda é possível compreender que em ambos o nível baixo de comprometimento é o que indica maior capacidade de moderação. Na prática isto implica que níveis de comprometimento afetivos e normativos baixos influenciam mais esta relação, ou seja, se o expatriado não estiver satisfeito com o seu pagamento e caso os seus níveis de comprometimento afetivo e normativos sejam baixos, é mais provável que este siga em frente com a sua decisão de saída do que se estes fossem altos.

Apesar disto, os resultados não revelarem significância na moderação do comprometimento calculativo, no que respeita a satisfação com o pagamento.

A literatura indica que a o comprometimento organizacional é algo mais estável e duradouro que o a satisfação organizacional, neste sentido se a organização quiser apostar na retenção do expatriado, terá de apostar numa lógica de satisfazer os expatriados com benefícios e pagamentos adequados, uma vez que confiar apenas na premissa de que o colaborador irá ficar na organização apenas pelo comprometimento que detém para com a mesma, não é o suficiente.

Isto implica que para satisfazer os expatriados a nível do pagamento e garantir a sua retenção, a organização deve olhar para esta faceta como uma “ferramenta para amplificar os objetivos da organização” (Noe et al, 2010), e apostar tanto no nível salarial oferecido.

Na lógica dos benefícios a organização deverá levar em conta que estes são cruciais para a aceitação e sucesso da missão, e uma vez que esta satisfação tem uma correlação

moderada (.311) com a retenção como é suportado tanto pelos resultados (Anexo O), complementando-se através da falta de significância observada na moderação do comprometimento organizacional afetivo e normativo e pela literatura, quando se constrói um sistema de recompensas internacional para os expatriados a organização deve ter em conta que esta é composta tanto “por compensações financeiras e não-financeiras”.

Um exemplo de compensações não financeiras é o apoio dos custos de deslocação para o expatriado e para a sua família (alojamento, escola, viagens, seguros, etc.). Em média (3.17) os expatriados que participaram no estudo, consideram que nem sempre foi o caso, uma vez que respondem que não concordam nem discordam (Anexo F). Isto significa que apesar de algumas organizações o terem feito, esta não foi a regra geral. Deduz-se assim, que existe uma certa insatisfação ao nível dos benefícios, o que explica a média reduzida (Anexo F), na capacidade de retenção dos expatriados (2.93). Na prática isto implica que a amostra deste estudo, por não se encontrar satisfeita com estes benefícios, pode não querer permanecer na organização.

Aliando isto, à capacidade moderadora significativa ($B=.08$, $p=.05$) do comprometimento calculativo, isto é, ao comprometimento pelo qual “o colaborador permanece na organização porque tem a necessidade de o fazer” (Allen et. al., 1991) é possível compreender que a única forma pela qual a relação entre a satisfação com os benefícios e a capacidade de retenção pode ser amplificada é caso o expatriado tenha a necessidade de permanecer na organização. Isto é, se o expatriado, estiver insatisfeito com os seu benefícios e a ponderar sair da organização, só não o fará caso a necessidade de permanecer seja alta. A análise de resultados apoia esta afirmação, evidenciando que o comprometimento calculativo alto ($B=.35$, $p=.02$) é o que tem maior poder moderador sobre esta relação.

Bonache et. al. (1997) referem ainda que a compensação de um expatriado é uma ferramenta essencial para, garantir a equidade e encorajar o mesmo a aceitar a missão. Contudo através da correlação entre a satisfação com o pagamento e retenção e a correlação entre satisfação com benefícios e retenção, é possível compreender que se esta ferramenta não for estruturada da forma correta desde o início da missão, não só compromete a chances de aceitação da mesma como de retenção do expatriado e por sua vez o sucesso da missão.

O sistema de recompensas é muito importante quando se inicia uma missão de expatriação, uma vez que como afirma Maley (2020) com base na teoria da troca social, para que seja eficaz terá de ser mutuamente benéfico. Desta forma, a organização não deve optar por “uma abordagem standard de pacotes de compensação” (Gupta & Shaw, 2014; cit por Maley

et al. 2020), uma vez que o que funciona resulta para uma determinada missão ou expatriado, pode não resultar para o outro.

Quando se determina o tipo de sistemas de recompensas, no início da missão deve ser tido em conta que este não só deve ser adequado, mas também o mais fixo possível, isto é não deve sofrer grandes alterações ao longo da missão, pois estas acabam por destabilizar a reciprocidade entre o expatriado e a organização (Cropanzano et. al., 2005).

Uma das questões presentes no questionário, permite compreender que o pacote de recompensas desta amostra em média foi alterado ao longo da missão (2.66), aliando esta alteração às expectativas que em média apenas foram cumpridas algumas vezes (3.44) (uma vez que os expatriados não concordam, nem discordam), e à literatura já apresentada, é fácil compreender o porquê de a capacidade de retenção destes expatriados se encontrar num valor baixo (2.93).

O reconhecimento gera um tipo de satisfação que, de acordo com a literatura, é medido com base na “satisfação face às promessas, trocas e reconhecimento pelo bom trabalho” (Robins et. al., 2009).

Mowday (1979), fala de comprometimento organizacional na ótica de este ser uma “força relativa com a qual um individuo se identifica com sua organização, bem como o seu envolvimento na mesma”. Perante ambos os conceitos, seria possível assumir que o comprometimento organizacional modera a relação entre a satisfação com reconhecimento e a capacidade de retenção, uma vez que, quanto maior a satisfação do individuo com o reconhecimento que lhe é dado, maior será a “vontade de exercer um esforço considerável em prol da organização” (Mowday et. Al, 1979), e por isso menor será a probabilidade de *turnover*.

Os resultados da análise de moderação permitem confirmar que, de facto, o comprometimento organizacional, nas suas 3 componentes, modera a relação entre o reconhecimento e a capacidade de retenção. Apesar da evidência empírica afirmar que todos os tipos de comprometimento são moderadores da relação, esta destaca também que estes só têm significância se forem níveis médios ou baixos, isto é caso os expatriados não queiram ficar na organização (afetivo), não sintam que têm a obrigação de o fazer (normativo), ou não tenham a necessidade de o fazer (calculativo), e não se encontrando satisfeitos com o reconhecimento que lhes é dado, é mais provável que estes abandonem a missão. Por outro lado, se estes se encontrarem insatisfeitos com o reconhecimento, mas os seus níveis de comprometimento forem altos, é menos provável que abandonem a organização.

A natureza do trabalho é um fator importante para motivar qualquer colaborador. Lewis (2014), define-a como a variabilidade do trabalho que é dado, isto é, rotina, características e descrição do trabalho.

Apesar de existir uma correlação entre a satisfação com a natureza do trabalho e capacidade de retenção (Anexo O), esta é bastante fraca (.169), por isso, o papel de moderação do comprometimento organizacional apresenta-se bastante relevante nesta relação. Como referido no capítulo dos resultados, os diferentes tipos de comprometimento organizacional apresentam todos uma moderação significativa nesta relação. No que respeita o comprometimento afetivo, isto é, “a vontade de permanecer na organização acontece por vontade própria do colaborador” (Allen et, al., 1991), denota-se que apenas o nível alto é significativo e que este é negativo, o que na prática indica caso o expatriado não se encontrar satisfeito com a variabilidade de trabalho que lhe é apresentada, e pretenda sair da organização, o facto de ter um comprometimento afetivo alto, irá afetar a sua decisão final.

Já no caso da moderação do comprometimento calculativo, ocorre o oposto, isto é, quanto mais baixo for o comprometimento calculativo, maior será o impacto que este terá na decisão de abandonar ou não a organização, caso não se encontre satisfeito com a natureza do seu trabalho.

Noe et al. (2010), indicam que a satisfação com a comunicação se refere ao manter informados os colaboradores do retorno do seu investimento nos benefícios. A comunicação é assim algo que pode influenciar bastante a capacidade de retenção do expatriado na sua missão, especialmente se redirecionarmos essa comunicação para tudo o que envolva sistemas de recompensas, nomeadamente pagamento e benefícios, que como já foi identificado, têm uma relação direta com retenção do colaborador.

A literatura identifica que quando existem grandes alterações no sistema de recompensas durante a missão na qual a comunicação não é feita da forma correta leva a uma quebra do contrato psicológico, ou seja, “perceções dos colaboradores, face às obrigações e promessas que a organização fez para com eles” (McNulty, 2014).

O tema da comunicação afigura-se ainda, mais relevante para o caso dos expatriados, uma vez que a literatura considera que “o contrato psicológico é um grande preditor do sucesso da missão” (McNulty et. al., 2011). Na prática, isto revela que a quebra do contrato psicológico poderá afetar a retenção do expatriado, e tendo em conta que esta quebra é muitas vezes provocada pela falta de comunicação frequente entre a organização e o expatriado, é importante ter este tema em conta quando se fala de retenção. No entanto quando se relaciona satisfação com a comunicação e capacidade de retenção, importa realçar que esta relação tem uma relação

moderada fraca (.276), e por isso importa olhar também para a variável moderadora, comprometimento organizacional.

McNulty (2014) refere que, a falta de comunicação reduz também o comprometimento organizacional, através da limitação do contrato psicológico.

Apesar da falta de comunicação poder reduzir o comprometimento organizacional, isto não significa que este comprometimento não tenha capacidade de moderar a relação entre esta satisfação e a retenção.

Contrariamente ao que seria expectável, os dados deste estudo não conseguiram validar o pressuposto de que o comprometimento organizacional afetivo e normativo moderam a relação direta entre a satisfação com a comunicação e capacidade de retenção. A única evidência de efeito moderador significativo foi verificada no comprometimento calculativo ($B=-.12, p=.05$). Os resultados demonstram que um comprometimento calculativo mais baixo irá afetar positivamente a relação, comparativamente a um comprometimento calculativo mais elevado, que não terá tanta capacidade de moderação. Por exemplo, se o expatriado que não tenha a necessidade de permanecer na organização, vai ter mais preocupação com o nível de satisfação com a comunicação quando pensa na retenção do que um que tenha uma necessidade de permanecer na organização.

Verifica-se que em média os expatriados, não concordam, nem discordam (3.17) que “A comunicação com a organização-mãe foi clara e contínua” (Anexo F). O mesmo se verifica com “as minhas expectativas foram cumpridas durante a missão” (3.44), o que indica que os expatriados não se encontravam totalmente satisfeitos com a comunicação com a organização, e que as suas expectativas nem sempre foram cumpridas. Se se relacionar estes dados com a literatura, é possível deduzir que existiu aqui uma quebra do contrato psicológico, que por sua vez resultou numa capacidade de retenção reduzida, uma vez que a média de retenção¹. é de 2.93.

8. Conclusões e Implicações Práticas

Na literatura existem diversos estudos que relacionam a satisfação organizacional, o comprometimento e a capacidade de retenção. No entanto, poucos destes estudos se focam nos expatriados.

¹ Lembra-se que a retenção, respeita à questão “Não me imagino a trabalhar noutra organização”, indicando este valor que em média os expatriados discordam desta afirmação.

Compreender o que afeta a retenção desta população alvo afigura-se de extrema importância para garantir que o investimento que a organização faz no expatriamento não é em vão, assim como garantir que estas missões são bem-sucedidas, e que trazem valor acrescentado à organização. Neste sentido, trata-se de uma questão estratégica crucial para as empresas.

O tema da retenção de expatriados é complexo pelas diversas componentes que o afetam, e pelo grande investimento que é feito pela organização. Por isso, é importante compreender o que afeta a retenção deste grupo de colaboradores e de que forma.

No presente estudo foi possível compreender que a retenção dos expatriados se encontra diretamente interligada, com a satisfação com o pagamento e com a satisfação com os benefícios, e que nem todos os tipos de comprometimento organizacional têm efeitos significativos nesta interação, alertando as organizações para a importância de estabelecerem sistemas de recompensas adequados e estáveis do princípio ao fim da missão.

No que respeita a própria relação entre a satisfação organizacional e o comprometimento, compreende-se que nem todos os tipos de satisfação organizacional estudados estão moderadas ou fortemente, correlacionados com os diferentes tipos de comprometimento organizacional, sendo possível dar uma resposta à questão que tem vindo a ser colocada por diversos autores, de se estes são conceitos distintos, mas correlacionados, ou se estes podem ou não ser considerados conceitos completamente distintos.

O presente estudo adota a perspectiva de autores como Porter et. al. (1974), que consideram estes conceitos distintos, mas correlacionados, uma vez que face à evidência apresentada, nem todos os tipos de satisfação têm correlações fortes o suficiente, para serem consideradas “atitudes que não podem ser completamente distintas” como referem Shore et. al. (1989), citados por Leite (2006).

8.1.Limitações e pesquisas futuras

Como em qualquer estudo, existem limitações inerentes que condicionam os resultados desta investigação, bem como a sua análise.

A primeira limitação que se pode identificar é a utilização de uma metodologia quantitativa, através de questionário, que permite apenas compreender a perspectiva do expatriado em relação ao tema, descorando a perspectiva da organização. Para investigações futuras, sugere-se uma metodologia combinada, que passe por entrevistas a Diretores de

Recursos Humanos de organizações multinacionais, por forma a conseguir compreender os dois lados da moeda, enriquecendo as reflexões e a profundidade da análise.

Outra limitação do estudo encontra-se no tamanho da amostra. Uma amostra de 151 expatriados e ex-expatriados, é uma dimensão pequena face à população alvo, não sendo assim possível admitir que este estudo tem uma grande representatividade na população dos expatriados e ex-expatriados.

A última limitação identificada na presente investigação é o facto de não ser possível prever a honestidade dos participantes no questionário. Devido à natureza anónima do instrumento de recolha de dados não é possível garantir que os participantes foram 100% honestos na resposta ao mesmo, criando assim uma limitação às conclusões retiradas deste estudo.

A presente investigação pretendeu acrescentar valor à literatura quanto à capacidade de retenção dos expatriados, identificando quais são os fatores de satisfação que a influenciam diretamente, e quais são os fatores de satisfação que beneficiam do comprometimento organizacional como moderador desta relação.

9. Bibliografia

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51.
- Brampton Small Business Enterprise Centre. (n.d.). Brampton. Retrieved December 10, 2014, from [http://www.brampton.ca/EN/Business/BEC/resources/Documents/What%20is%20a%20Standard%20Operating%20Procedure\(SOP\).pdf](http://www.brampton.ca/EN/Business/BEC/resources/Documents/What%20is%20a%20Standard%20Operating%20Procedure(SOP).pdf)
- Bidisha, L. D and Mukulesh, B. (2013) Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management*, 14, 8-16.
- Camara, P. B. (2011). Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos. 3ª ed. (Revista e atualizada), Lisboa: Dom Quixote.
- Fischer, R. & Mansell & A. (2009). Commitment across cultures: A meta-analytical approach. *Journal of International Business Studies* (2009) 40, 1339–1358. Academy of International Business.
- Shore, L. M. & Martin H. J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, 42, 625-638.
- Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações* (Lisboa) McGraw-Hill.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. 2001. *O Inquérito: Teoria e Prática* (4ª ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Ghiselli, Richard & Lopa, JosephM & Bai, Billy. (2001). Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent: Among food-service managers. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 42. 28-37. 10.1016/S0010-8804(01)80036-7.
- Leite, R. (2006). *O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: Uma avaliação dos efeitos das actividades extra-laborais*. Braga; Universidade do Minho.
- Lewis, J. (2014, December 10). Nature of Work vs. Level of Work. (Demand Media) Retrieved from Chron: <http://smallbusiness.chron.com/nature-work-vslevel-work-33710.html>
- Lin, C. Y. Y., Lu, T. C., & Lin, H. W. (2012). A different perspective of expatriate management. *Human Resource Management Review*, 22(3), 189–207. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.02.003>

- Lissitz, R. W., & Green, S. B. (1975). Effect of the number of scale points on reliability: A Monte Carlo approach. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 10–13. <https://doi.org/10.1037/h0076268>
- Locke, E.A. (1976) The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, 1297-1343.
- Lowe, K. B., Milliman, J., De Cieri, H., & Dowling, P. J. (2002). International compensation practices: A ten-country comparative analysis. *Human Resource Management*, 41(1), 45–66. <https://doi.org/10.1002/hrm.10019>
- Maley, J. F., Moeller, M., & Ting, A. F. (2020). Sustainable expatriate compensation in an uncertain environment. *Journal of International Management*, 26(3), 100776. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100776>
- Malheiro, J. (2009). *Confiança organizacional e satisfação laboral em empresas de Tecnologias da Informação: Um estudo exploratório*. Braga: Universidade do Minho.
- McNulty, Y. (2014). Using new approaches in expatriate compensation to improve the effectiveness of talent management programs. *The Compensation Handbook*, January 2014.
- McNulty, Y., & de Cieri, H. (2011). Global Mobility in the 21st Century: Conceptualising Expatriate Return on Investment in Global Firms. *Management International Review*, 51(6), 897–919. <https://doi.org/10.1007/s11575-011-0104-1>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Miranda, R. J. P. (2009). *Educação (Didática das Ciências)*, Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/5489> .
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Mondy, J. B. (2005). *Human Resource Management*. Prentice Hall. <https://books.google.pt/books?id=82dXPgAACAAJ>
- Nascimento, J., (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho*. Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Gestão Especialidade em Organização e Desenvolvimento de Recursos Humanos. ISCTE.
- Noe, R., Hollenback, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2010). *Human Resource Management (7th ed.)*. New York, NY: McGraw Hill/Irwin.
- Page, M. (2013). *Retenção De Talento É Prioritária Para Os Líderes De RH Portugueses*.

Barómetro Global de RH.

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior* (13^a ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Salim, C. J., & Setiawan, J. (2012). *The Analysis on the Strength of Motivational Factors in Affecting the Sales Person Performance with Job Satisfaction as the Mediating Variable (A Study in XYZ Company Surabaya)*. Surabaya: Petra Christian University.
- Silvério, Z. (2017). *Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas*. ISG-Instituto Superior de Gestão, 1–86. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/18687>
- Tansel, A., & Gazioglu, S. (2013). *Management Employee Relations, Firm Size and Job Satisfaction*. IZA Discussion Paper (No. 7308). <http://ftp.iza.org/dp7308.pdf>
- Warneke, D., & Schneider, M. (2011). Expatriate compensation packages: What do employees prefer? *Cross Cultural Management*, 18(2), 236–256. <https://doi.org/10.1108/13527601111126049>
- Wentland, D. M. (2003). *A New Practical Guide for Determining Expatriate Compensation: The Comprehensive Model*. *Compensation & Benefits Review*, 35(3), 45–50. <https://doi.org/10.1177/0886368703035003006>

[Esta página foi intencionalmente deixada em branco]

10. Anexos

Anexo A – Questionário Realizados Aos Expatriados

Caro(a) participante,

Gostaria de começar por agradecer a sua participação neste estudo.

O meu nome é Catarina Emídio e encontro-me a concluir o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional no ISCTE Business School.

Como projeto final encontro-me a realizar um estudo, com o objetivo de compreender que estratégias de desenho e atribuição de sistemas de recompensas são mais eficazes na retenção dos expatriados.

Neste sentido solicito a sua colaboração através do preenchimento deste questionário, cujo objetivo é analisar a perspectiva do expatriado face ao presente tema.

Estima-se que o tempo médio de resposta ao questionário seja entre 10 a 15 minutos.

A confidencialidade das respostas é assegurada na totalidade, sendo esta informação apenas utilizada para o presente estudo.

Para qualquer esclarecimento adicional poderá contactar-me através do meu email institucional: cmame@iscte-iul.pt.

Mais uma vez agradeço a sua disponibilidade,

Catarina Emídio

Secção 1 - Dados Sociodemográficos

Atualmente sou:

- a. Expatriado
- b. Ex-expatriado

Género:

- a. Masculino
- b. Feminino
- c. Prefiro não dizer

Idade:

- a. Menos de 25 anos
- b. Entre 26 e 35 anos
- c. Entre 36 e 45 anos
- d. Entre 46 e 55
- e. Mais de 55 anos

Estado Civil:

- a. Solteiro
- b. Casado
- c. Viúvo

- d. Divorciado
- e. União de facto
- f. Outro

Tem dependentes:

- a. Sim
- b. Não

Se sim, quantos?

Antiguidade na organização à data da missão:

- a. Menos de 1 ano
- b. Entre 1 e 5 anos
- c. Entre 6 e 10 anos
- d. Entre 11 e 15 anos
- e. Mais de 15 anos

Secção 2 - Satisfação no trabalho

Caso seja ex-expatriado deverá responder às questões com base no período de expatiação. Assinale de 1 a 5 (1- Discordo Totalmente 2- Discordo; 3-Não concordo, nem discordo; 4-Concordo; 5-Concordo Totalmente) a resposta que mais se adequa. *

Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço.	1	2	3	4	5
Os aumentos salariais são raros e muito distantes no tempo.	1	2	3	4	5
Sinto que sou apreciado pela organização quando penso no que me pagam.	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais.	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com os benefícios que recebo.	1	2	3	4	5
Os benefícios que recebo são tão bons como os que as outras organizações oferecem.	1	2	3	4	5
O pacote de benefícios que recebo é justo.	1	2	3	4	5
Há benefícios que deveríamos ter e não são tidos em conta.	1	2	3	4	5
Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento.	1	2	3	4	5
Sinto que o trabalho que faço é devidamente apreciado.	1	2	3	4	5
Sinto que os meus esforços são devidamente recompensados.	1	2	3	4	5
Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho.	1	2	3	4	5
Por vezes, sinto que o meu trabalho não faz sentido.	1	2	3	4	5
Sinto orgulho pelo trabalho que desempenho.	1	2	3	4	5
O meu trabalho é agradável.	1	2	3	4	5

A comunicação não é um problema no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5
Os objetivos desta organização são claros para mim.	1	2	3	4	5
As tarefas do meu trabalho são totalmente explicadas.	1	2	3	4	5
Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização.	1	2	3	4	5

Secção 3 - Comprometimento Organizacional

Caso seja ex-expatriado deverá responder às questões com base no período de expatriação. Assinale de 1 a 5 (1- Discordo Totalmente 2- Discordo; 3-Não concordo, nem discordo; 4- Concordo; 5-Concordo Totalmente) a resposta que mais se adequa. *

Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	1	2	3	4	5
Não me sinto emocionalmente ligado a esta empresas.	1	2	3	4	5
Seria muito penalizador para mim sair desta empresa.	1	2	3	4	5
Sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	1	2	3	4	5
Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou.	1	2	3	4	5
Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
Não me sinto como fazendo parte da "família" nesta empresa.	1	2	3	4	5
Mesmo que fosse uma vantagem para mim sinto que não seria correto deixar a empresa.	1	2	3	4	5
Sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	1	2	3	4	5
Esta empresa merece a minha lealdade	1	2	3	4	5
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	1	2	3	4	5
Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa.	1	2	3	4	5
A saída requer um considerável sacrifício pessoal porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	1	2	3	4	5
Manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	1	2	3	4	5
Se saísse da empresa sinto que existiria escassez de alternativas de emprego disponíveis.	1	2	3	4	5
Muito da minha vida seria afetada, se decidisse sair desta empresa neste momento.	1	2	3	4	5
Não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra empresa	1	2	3	4	5

Secção 4 – Características da missão

A minha missão foi de:

- a. Curta duração

b. Longa duração

Os motivos que me levaram a aceitar a missão foram:

- a. Melhores condições salariais
- b. Progressão de carreira
- c. Concretização de um sonho de longa data
- d. Aventura pessoal/ familiar
- e. Outro

Assinale de 1 a 5 (1- Discordo Totalmente 2- Discordo; 3-Não concordo, nem discordo; 4-Concordo; 5-Concordo Totalmente) a resposta que mais se adequa. *

	1	2	3	4	5
Mantive-me sempre ligado à organização-mãe.					
Fui transferido para uma subsidiária da organização-mãe.	1	2	3	4	5
Mantive-me no sistema de Segurança Social do meu país de origem.	1	2	3	4	5
A minha compensação foi ajustada ao nível de vida do país de acolhimento.	1	2	3	4	5
O meu pacote de recompensas nunca foi alterado ao longo da missão	1	2	3	4	5
A minha organização suportou os custos de deslocação e integração da minha família.	1	2	3	4	5
As minhas expectativas foram cumpridas durante a missão.	1	2	3	4	5
A comunicação com a organização-mãe foi contínua e clara.	1	2	3	4	5

Obrigada pela sua participação!

Anexo B – Job Satisfaction Survey de Spector (1975), traduzido por Malheiro (2009)

Escala Pagamento
(1) Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço
(10) Os aumentos são muito poucos e espaçados entre si (R)
(19) Quando penso no que me pagam, sinto que não sou apreciado pela organização (R)
(28) Sinto-me satisfeito com as minhas oportunidades de aumentos salariais

Escala Promoções
(2) No meu trabalho, há realmente poucas oportunidades para promoções (R)
(11) Aqueles que fazem bem o seu trabalho têm boas oportunidades de serem promovidos
(20) As pessoas progredem aqui tão rapidamente como em outros locais
(33) Estou satisfeito com as minhas oportunidades de promoção

Escala Supervisão
(3) O meu supervisor (A minha supervisora) é competente em fazer o seu trabalho
(12) O meu supervisor (A minha supervisora) é injusto/a comigo (R)
(21) O meu supervisor (A minha supervisora) mostra muito pouco interesse pelos sentimentos dos subordinados (R)
(30) Gosto do/a meu/minha supervisor/a

Escala Fringe Benefits
(4) Não estou satisfeito com os benefícios que recebo (R)
(13) Os benefícios que recebemos são tão bons como os que a maioria das outras organizações oferece
(22) O pacote de benefícios que temos é justo
(29) Há benefícios que não temos e devíamos ter (R)

Escala Recompensas Contingentes
(5) Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento
(14) Não sinto que o trabalho que faço seja apreciado (R)
(23) Há poucas recompensas para aqueles que trabalham aqui (R)
(32) Não sinto que os meus esforços sejam recompensados como deviam (R)

Escala Condições Operativas
(6) Muitas das nossas regras e procedimentos tornam difícil fazer um bom trabalho (R)
(15) Os meus esforços para fazer um bom trabalho raramente são bloqueados por burocracias
(24) Tenho demasiadas tarefas para fazer no meu trabalho (R)
(31) Tenho demasiado trabalho burocrático (R)

Escala Colaboradores
(7) Gosto das pessoas com quem trabalho
(16) Penso que tenho que trabalhar mais duramente na minha função por causa da incompetência de pessoas com as quais trabalho (R)
(25) Gosto dos colaboradores desta organização
(34) Há demasiadas lutas e conflitos no trabalho (R)

Escala Natureza do Trabalho
(8) Por vezes sinto que o meu trabalho não tem sentido (R)
(17) Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho
(27) Sinto orgulho em desempenhar o meu trabalho
(34) O meu trabalho é agradável

Escala Comunicação
(9) As comunicações dentro desta organização parecem boas
(18) Os objetivos desta organização não são claros para mim (R)
(26) Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização (R)
(36) As tarefas do meu trabalho não são completamente explicadas (R)

(R) Item revertido

Anexo C –Escala de Avaliação do Comprometimento Organizacional, de Meyer e Allen (1991), traduzido por Nascimento (2010)

	Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Levemente	Não concordo, Nem Discordo	Concordo Levemente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente	1	2	3	4	5	6	7
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento	1	2	3	4	5	6	7
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7
10. Esta empresa merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	1	2	3	4	5	6	7
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrificio pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5	6	7
14. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1	2	3	4	5	6	7
15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
17. Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	1	2	3	4	5	6	7
18. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	1	2	3	4	5	6	7
19. Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Nascimento (2010:339-340)

Anexo D – Estatísticas de Satisfação

	Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço	Os aumentos salariais são raros e não pagam	Sinto que sou apreciado pela organização quando penso no que me pagam	Estou satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais	Estou satisfeito com os benefícios que recebo	Os benefícios são tão bons como os que recebo em outras organizações	O pacote de benefícios que recebo é justo	Há benefícios que deveriam não ser reconhecidos em conta	Quando faço um bom trabalho recebo o devido reconhecimento	Sinto que o trabalho que faço é apreciado	Sinto que os meus esforços são recompensados	Gosto de fazer tarefas que não fazem o meu trabalho sentido	Por vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido	Sinto orgulho no meu desempenho	O meu trabalho é agradável	A comunicação não é um problema no meu local de trabalho	Os objetivos desta organização são claros para mim	As tarefas do meu trabalho são totalmente explicadas	Sinto frequentemente que não sei o que se passa na organização	
N	Válido	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	
	Omissos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Média	3.58	3.17	3.48	3.05	3.50	3.18	3.40	3.03	3.63	3.71	3.41	4.05	3.87	4.12	3.79	3.44	3.69	3.52	3.62
	Mediana	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
	Modo	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Anexo E –Estatísticas do Comprometimento Organizacional

	Acredit o que há muito poucas alternas para poder pensar em sair desta empres a	Não me sinto emocio nalmen te ligado a esta empres a	Seria muito penaliz ador para mim desta empres a	Sinto que tenho uma obrigaç ão para as pessoas que trabalh am aqui	Sinto que não tenho qualqu er dever moral em perma necer na empres a onde estou	Esta empres a tem um grande signific ado para mim	Não me sinto como fazend o parte da “famili a” nesta empres a	Mesmo que fosse uma vantag em para mim sinto que não seria correto deixar a empres a	Esta empres a merec e minha lealdad e	Sinto os proble mas desta empres a como se fossem meus	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreir a nesta empres a	Sentir- me-ia culpado se deixass e esses empres a	A saída requer um conside rável sacrific io pessoal porque uma outra empres a poderá não cobrir a totalid ade de benefic ios que tenho aqui	Se saísse da empres a sinto que existiri a escasse z de alternas de empreg o disponí veis	Manter -me neste empres a é tanto uma questã o de necessi dade materi al como de vontad e pessoal	Muito da minha vida seria afetada , se decidis se sair desta empres a neste momen to	Não conside ro atualm ente a possibil idade de trabalh ar numa outra empres a	
N	Válido	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Média		2.85	3.74	3.07	3.09	3.25	3.32	3.67	2.34	3.40	3.07	2.91	2.18	2.98	2.77	3.16	3.21	2.93
Mediana		3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	4.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Modo		2	5	3	3	3	3	4	2	4	4	3	2	3	2	4	4	4

Anexo F –Estatísticas das Características da missão

	Mantive-me sempre ligado à organização-mãe.	Fui transferido para uma subsidiária da organização-mãe	Mantive-me no sistema de Segurança Social do meu país de origem	A minha compensação foi ajustada ao nível de vida do país de acolhimento	O meu pacote de recompensas nunca foi alterado ao longo da missão	A minha organização suportou os custos de deslocação e integração da minha família	As minhas expectativas foram cumpridas durante a missão	A comunicação com a organização-mãe foi contínua e clara	Retenção
N	Válido	151	151	151	151	151	151	151	151
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0	0
Média	3.17	2.51	2.34	3.66	3.34	3.17	3.44	3.17	2.9338
Mediana	4.00	2.00	2.00	4.00	4.00	3.00	4.00	3.00	3.0000
Modo	4	1	1	4	5	5	4	3	4.00

Anexo G –Análise de componente principal - Satisfação com Pagamento

Teste KMO e Bartlett (Satisfação com o pagamento)

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		.708
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	296.587
	gl	6
	Sig.	.000

Comunalidade (Satisfação com o pagamento)

	Inicial	Extração
Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço	1.000	.803
Os aumentos salariais são raros e muito distantes no tempo	1.000	.082
Sinto que sou apreciado pela organização quando penso no que me pagam	1.000	.843
Estou satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais	1.000	.808

Teste 2 KMO e Bartlett (Satisfação com o pagamento)

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		.736
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	275.849
	gl	3
	Sig.	.000

Comunalidade 2 (Satisfação com o pagamento)

	Inicial	Extração
Acho que estou a ser pago de forma justa pelo trabalho que faço	1.000	.836
Sinto que sou apreciado pela organização quando penso no que me pagam	1.000	.864
Estou satisfeito com as oportunidades de aumentos salariais	1.000	.784

Método de Extração: análise de Componente Principal

Anexo H – Análise de componente principal - Satisfação com Benefícios

Teste KMO e Bartlett (Satisfação com os benefícios)

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		.726
-------------------------------------------------------------	--	-------------

Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	281.237
	gl	6
	Sig.	.000

Comunalidade (Satisfação com os benefícios)

	Inicial	Extração
Estou satisfeito com os benefícios que recebo	1.000	.827
Os benefícios que recebo são tão bons como os que as outras organizações oferecem	1.000	.711
O pacote de benefícios que recebo é justo	1.000	.866
Há benefícios que deveríamos ter e não são tidos em conta	1.000	.130

Método de Extração: análise de Componente Principal

Teste KMO e Bartlett 2 (Satisfação com os benefícios)

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		.716
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	269.243
	gl	3
	Sig.	.000

Comunalidade 2 (Satisfação com os benefícios)

	Inicial	Extração
Estou satisfeito com os benefícios que recebo	1.000	.829
Os benefícios que recebo são tão bons como os que as outras organizações oferecem	1.000	.750
O pacote de benefícios que recebo é justo	1.000	.873

Método de Extração: análise de Componente Principal

Anexo I – Análise de componente principal - Satisfação com reconhecimento

Teste KMO e Bartlett (Satisfação com o reconhecimento)

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		.729
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	246.691
	gl	3

Sig.	.000
------	------

Comunalidade (Satisfação com o reconhecimento)

	Inicial	Extração
Quando faço um bom trabalho, recebo o devido reconhecimento	1.000	.852
Sinto que o trabalho que faço é devidamente apreciado	1.000	.805
Sinto que os meus esforços são devidamente recompensados	1.000	.771

Método de Extração: análise de Componente Principal

Anexo J – Análise de componente principal - Satisfação com natureza do trabalho

Teste KMO e Bartlett (Satisfação com a natureza do trabalho)

Medida	Kaiser-Meyer-Olkin	de	.746
adequação de amostragem			
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado		228.161
	gl		6
	Sig.		.000

Comunalidade (Satisfação com a natureza do trabalho)

	Inicial	Extração
Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho	1.000	.796
Por vezes, sinto que o meu trabalho não faz sentido	1.000	.111
Sinto orgulho pelo trabalho que desempenho	1.000	.800
O meu trabalho é agradável	1.000	.745

Método de Extração: análise de Componente Principal

Teste KMO e Bartlett 2 (Satisfação com a natureza do trabalho)

Medida	Kaiser-Meyer-Olkin	de	.734
adequação de amostragem			
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado		222.090
	gl		3
	Sig.		.000

Comunalidade 2 (Satisfação com a natureza do trabalho)

	Inicial	Extração
Gosto de fazer as tarefas que faço no meu trabalho	1.000	.815
Sinto orgulho pelo trabalho que desempenho	1.000	.811
O meu trabalho é agradável	1.000	.757

Método de Extração: análise de Componente Principal

Anexo K – Análise de componente principal - Satisfação com comunicação

Teste KMO e Bartlett (Satisfação com a comunicação)

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		.705
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	277.423
	gl	6
	Sig.	.000

Comunalidade (Satisfação com a comunicação)

	Inicial	Extração
A comunicação não é um problema no meu local de trabalho	1.000	.716
As tarefas do meu trabalho são totalmente explicadas	1.000	.879
Os objetivos desta organização são claros para mim	1.000	.804
Sinto frequentemente que não sei o que se passa com a organização	1.000	.105

Método de Extração: análise de Componente Principal

Teste KMO e Bartlett 2 (Satisfação com a comunicação)

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		.698
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	269.701
	gl	3
	Sig.	.000

Comunalidade 2 (Satisfação com a comunicação)

	Inicial	Extração
A comunicação não é um problema no meu local de trabalho	1.000	.735
As tarefas do meu trabalho são totalmente explicadas	1.000	.882

Os objetivos desta organização são claros para mim	1.000	.821
-----------------------------------------------------------	-------	------

Método de Extração: análise de Componente Principal

Anexo L – Análise de componente principal - Comprometimento afetivo

Teste KMO e Bartlett (Comprometimento Afetivo)

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		.700
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	137.476
	gl	10
	Sig.	.000

Comunalidade (Comprometimento Afetivo)

	Inicial	Extração
Não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa	1.000	.693
Esta empresa tem um significado pessoal para mim	1.000	.671
Não me sinto como fazendo parte da “família” nesta empresa	1.000	.746
Sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	1.000	.688
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	1.000	.594

Método de Extração: análise de Componente Principal

Anexo M – Análise de componente principal - Comprometimento calculativo

Teste KMO e Bartlett (Compromisso Calculativo)

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		.758
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	207.598
	gl	15
	Sig.	.000

Comunalidade (Comprometimento Calculativo)

	Inicial	Extração
Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	1.000	.770
Seria muito penalizador para mim sair desta empresa	1.000	.389
A saída requer um considerável sacrifício pessoal porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1.000	.703

Manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1.000	.696
Se saísse da empresa sinto que existiria escassez de alternativas de emprego disponíveis	1.000	.710
Muito da minha vida seria afetada, se decidisse sair desta empresa neste momento	1.000	.498

Método de Extração: análise de Componente Principal

Teste KMO e Bartlett 2 (Comprometimento Calculativo)

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		.703
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	166.768
	gl	10
	Sig.	.000

Comunalidade 2 (Comprometimento Calculativo)

	Inicial	Extração
Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	1.000	.760
A saída requer um considerável sacrifício pessoal porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1.000	.725
Manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	1.000	.699
Se saísse da empresa sinto que existiria escassez de alternativas de emprego disponíveis	1.000	.762
Muito da minha vida seria afetada, se decidisse sair desta empresa neste momento	1.000	.521

Método de Extração: análise de Componente Principal

Anexo N – Análise de componente principal - Comprometimento Normativo

Teste KMO e Bartlett (Comprometimento Normativo)

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		.679
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	134.539
	gl	10
	Sig.	.000

Comunalidade (Comprometimento Normativo)

	Inicial	Extração
Sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	1.000	.552
Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou	1.000	.756
Mesmo que fosse uma vantagem para mim sinto que não seria correto deixar a empresa	1.000	.775
Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa	1.000	.687
Esta empresa merece a minha lealdade	1.000	.499

Método de Extração: análise de Componente Principal

Anexo O – Análise de Regressão Linear – Correlação linear entre satisfação organizacional e retenção

Correlações lineares entre a Satisfação e Retenção

		Reten ção	Satis_Paga mento	Satis_Bene fícios	Satis_Reconhec imento	Satis_Naurez aTrab	Satis_Comun icação	Comp_Af etivo	Comp_Nor mativo	Comp_Calcu lativo
Correlaç ão de Pearson	Retenção	1.000	.361	.311	.256	.169	.276	.293	.337	.503
	Satis_Pagament o	.361	1.000	.791	.763	.360	.466	.271	.288	.162
	Satis_Benefício s	.311	.791	1.000	.662	.388	.441	.281	.261	.217
	Satis_Reconhec imento	.256	.763	.662	1.000	.598	.635	.326	.299	.110
	Satis_NaurezaT rab	.169	.360	.388	.598	1.000	.665	.492	.374	.124
	Satis_Comunic ação	.276	.466	.441	.635	.665	1.000	.427	.313	.069
Sig. (1 extremid ade)	Retenção	.	.000	.000	.001	.019	.000	.000	.000	.000
	Satis_Pagament o	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.023
	Satis_Benefício s	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.001	.004

	Satis_Reconhecimento	.001	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.090
	Satis_NaurezaTrab	.019	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.065
	Satis_Comunicação	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.200
N	Retenção	151	151	151	151	151	151	151	151	151
	Satis_Pagamento	151	151	151	151	151	151	151	151	151
	Satis_Benefícios	151	151	151	151	151	151	151	151	151
	Satis_Reconhecimento	151	151	151	151	151	151	151	151	151
	Satis_NaurezaTrab	151	151	151	151	151	151	151	151	151
	Satis_Comunicação	151	151	151	151	151	151	151	151	151

Coeficientes

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro	Beta			Tolerância	VIF
1	(Constante)	1.153	.524		2.201	.029		
	Satis_Pagamento	.474	.196	.363	2.420	.017	.259	3.866
	Satis_Benefícios	.076	.162	.060	.473	.637	.361	2.772
	Satis_Reconhecimento	-.267	.210	-.184	1.272	.205	.279	3.588
	Satis_NaurezaTrab	-.016	.174	-.010	-.092	.927	.482	2.074
	Satis_Comunicação	.268	.147	.204	1.827	.070	.468	2.135

a Variável Dependente: Retenção

Estatística de Resíduos

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor Previsto	1.4150	4.0847	2.9338	.54099	151
Resíduo	-2.82681	3.22486	.00000	1.25283	151
Erro Valor Previsto	-2.807	2.127	.000	1.000	151
Erro Resídui	-2.218	2.531	.000	.983	151

a. Variável Dependente: Retencao

Resumo do Modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	.396a	.157	.128	1.27425	1.798

a Preditores: (Constante), Satis_Comunicação, Satis_Benefícios, Satis_NaurezaTrab, Satis_Reconhecimento, Satis_Pagamento

b Variável Dependente: Retenção

Correlações com os resíduos não standardizados

		Satis_Pagament o	Satis_Benefici o	Satis_Reconhecimen to	Satis_NaturezaTrabal ho	Satis_Comunicaç ão	Unsatandardize d Residual
Satis_Pagamento	Correlação de Pearson	1	.791**	.763**	.360**	.466**	.000
	Sig (2 extremidade s		.000	.000	.000	.000	1.000
	N	151	151	151	151	151	151
Satis_Beneficio	Correlação de Pearson	.791**	1	.662**	.388**	.441**	.000
	Sig (2 extremidade s	.000		.000	.000	.000	1.000
	N	151	151	151	151	151	151
Satis_Reconhecimento	Correlação de Pearson	.763**	.662**	1	.598**	.635**	.000
	Sig (2 extremidade s	.000	.000		.000	.000	1.000
	N	151	151	151	151	151	151
Satis_NaturezaTrabal ho	Correlação de Pearson	.360**	.388**	.598**	1	.665**	.000

	Sig	(2	.000	.000	.000	.000	1.000
	extremidade	s					
	N		151	151	151	151	151
Satis_Comunicação	Correlação		.466**	.441**	.635**	.665**	.000
	de Pearson						
	Sig	(2	.000	.000	.000	.000	1.000
	extremidade	s					
	N		151	151	151	151	151
Unsatandardized Residual	Correlação		.000	.000	.000	.000	1
	de Pearson						
	Sig	(2	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
	extremidade	s					
	N		151	151	151	151	151

Teste de Normalidade dos resíduos standard

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
Standardized Residual	.060	151	.200*	.988	151	.221

*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors