



ISPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**O IMPACTE DE VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS NA
FIDELIZAÇÃO: PAPEL MODERADOR DA PERSONALIDADE**

JOANA LEITÃO DIOGO

Orientador de Dissertação

PROF. DOUTOR RUI BÁRTOLO-RIBEIRO

Coordenador de Seminário de Dissertação

PROF. DOUTOR RUI BÁRTOLO-RIBEIRO

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Rui Bártolo-Ribeiro, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

Agradecimentos

Porque este caminho não o percorri sozinha, gostaria de agradecer a todos os colegas que fizeram parte deste percurso, em especial aos colegas do seminário de dissertação, pelo apoio e ajuda.

Ao meu professor e orientador Rui Bártolo-Ribeiro, por todos os conhecimentos transmitidos, pelo apoio demonstrado, por toda a disponibilidade, dedicação e pela confiança que sempre depositou em mim.

À Doutora Inês, por me acompanhar desde o início deste percurso, tendo eu a certeza de que estes 5 anos não teriam decorrido tão “tranquilamente” sem ela.

A toda a minha família, de sangue e de coração, por estarem sempre comigo.

À Andreia, pelos 5 anos percorridos juntas, pelos conhecimentos que me transmitiste, a perseverança, a confiança, o carinho e a tua amizade, que sempre me ajudaram a seguir em frente. Sem as tardes no ISPA, os doces e cafés que partilhámos, nada teria sido da mesma forma.

Ao meu grupeta, amigos de longa data e de todas as horas, por todos os momentos que me proporcionam, pelas piadas, pelo gozo, pela companhia e pela paciência que têm comigo e para o meu feitio. Um obrigada especial à Carolina e Débora, por me fazerem crescer e sentir criança ao mesmo tempo.

À Beatriz, minha irmã emprestada. Não existem palavras para descrever a tua amizade. Obrigada por estares incondicionalmente comigo, em todos os momentos, em todas as etapas, em todas as metas. Obrigada pelos 20 anos de amizade, de choro e sorrisos partilhados, de me perceberes por um olhar.

Ao Rocha, Pedro. Tens sido literalmente a minha rocha e o meu apoio nestes 5 anos que passaram. Obrigada por toda a confiança que sempre demonstraste em mim e por fazeres sempre com que eu seja melhor. São vários os momentos em que sei que se não fosses tu, não teria conseguido.

À minha Branquinha, pelo amor incondicional que demonstras todos os dias, desde há 12 anos para cá. Sou mais feliz por estares na minha vida.

À minha avó Beatriz, minha avozinha linda. Sem ti não teria sido possível fazer o curso, agradeço-te por isso. Por me (nos) pores sempre em primeiro lugar, independentemente de tudo. Obrigada por toda a companhia, mimos, pelas noites aí passadas antes de exames e por me fazeres sempre companhia. Obrigada por estares sempre comigo.

Ao meu irmão Pedro, ao meu nhababo. Obrigada por desdramatizares sempre as situações, por todos os momentos de risos, gargalhadas, de apoio, descontração e de “não há stress, tu consegues”. Tu e a tua forma estranha de ser fizeram parte do meu percurso, fazem parte da minha vida e são um elemento sem o qual não sei viver, obrigada.

À minha Mãe. Mais que mãe, mais que uma amiga, mais que um pilar, mais que tudo. Obrigada por toda a educação que me deste, muita sozinha. Obrigada por me acompanhares em tudo, pela tua companhia, pelo teu apoio incondicional e pelas brincadeiras parvas sem sentido que me fazes ouvir. Sem elas não seria a mesma, sem ti não seria quem sou nem teria chegado até aqui.

A ti, Pai. Este trabalho dedico-o a ti, sabendo que iria ser um dos teus grandes orgulhos. Obrigada por me guiares neste caminho. Ainda que cá não estejas, sei que estás e estarás sempre comigo.

Resumo

O presente estudo tem como objectivo investigar a relação entre a fidelização e a percepção de práticas organizacionais, como a remuneração recebida (se os indivíduos se sentem satisfeitos com a mesma e se têm uma percepção positiva desta) e a participação na organização (em que medida os indivíduos sentem que são reconhecidos e que a sua participação é valorizada). Este trabalho procura também perceber o impacto da personalidade através do modelo *Big-Five*, propondo as dimensões conscienciosidade e neuroticismo como variáveis moderadoras na relação entre a fidelização e a percepção das variáveis organizacionais a serem estudadas. Ainda, foi estudado, de forma exploratória, o papel moderador das restantes dimensões do modelo *Big-Five* (extroversão, abertura à experiência e amabilidade).

A amostra deste estudo é constituída por 176 participantes, trabalhadores portugueses e com idades entre os 21 e os 63 anos. Para medir a fidelização, percepção da remuneração e percepção da participação, foi construída uma escala para cada uma das variáveis mencionadas a partir de itens de diferentes escalas de diversos autores. Para medir a personalidade utilizou-se a escala *Big Five Inventory*, traduzida e adaptada à população portuguesa por Coelho (2010).

Os resultados demonstram que existe uma relação positiva entre a percepção da remuneração recebida e a percepção da participação com a fidelização, com maior destaque para a segunda referida. A conscienciosidade modera significativamente esta relação, não se verificando o mesmo no que diz respeito ao neuroticismo. Na discussão são apresentadas implicações do estudo, limitações e sugestões para futuros estudos.

Palavras-chave: fidelização, remuneração, participação na organização, personalidade, modelo *Big-Five*.

Abstract

The present study aims to investigate the relationship between intention to remain with an organization and the perception of organizational practices such as remuneration (if the individuals feel satisfied with it and if they have a positive perception of it) and participation (to what extent individuals feel that they are recognized and that their participation is valued). This study also seeks to understand the impact of personality through the Big-Five model, proposing conscientiousness and neuroticism as moderator variables in the relationship between intention to remain and the perception of the organizational variables in study. The moderating role of the remaining dimensions in the Big-Five model (extroversion, openness to experience and agreeableness) was studied in an exploratory manner.

The sample consists of 176 portuguese workers aged between 21 and 63 years. To measure intention to remain, perception of remuneration and perception of participation, it was built a scale for each of the variables mentioned from items of different scales of several authors. To measure the personality it was used the *Big Five Inventory* scale, translated and adapted to the portuguese population by Coelho (2010).

The results show a positive relationship between the perception of remuneration and the perception of participation with intention to remain. Conscientiousness is a significant moderator of this relationship, while for neuroticism no significant results were found. It was presented in the discussion the implications of the study, limitations and suggestions for future studies.

Key-words: intention to remain, remuneration, participation, personality, *Big-Five* model.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Fidelização	3
1.2 Percepção da remuneração	4
1.3 Percepção da participação na organização	6
1.4 Personalidade: modelo <i>Big-Five</i>	8
1.5 Relação com variáveis demográficas.....	12
1.6 Hipóteses.....	13
2. MÉTODO	15
2.1 Participantes.....	15
2.2 Delineamento	16
2.3 Instrumentos	16
2.4 Procedimento	19
3. RESULTADOS	20
3.1 Análise Qualidades Métricas	20
3.1.1 Fiabilidade	20
3.1.2 Sensibilidade.....	21
3.1.3 Validade	21
3.1.3.1 Variáveis organizacionais	21
3.1.3.2 Variáveis de personalidade – Modelo <i>Big-Five</i>	23
3.2 Análise correlacional das variáveis em estudo	27
3.3 Resultados – testes de hipóteses	28
3.3.1 Hipóteses 1 e 2.....	28
3.3.2 Hipóteses 3 e 4.....	29
3.4 Resultados – estudos exploratórios variáveis BFI	31
3.5 Resultados – estudos exploratórios variáveis demográficas.....	32
4. DISCUSSÃO	35
4.1 Discussão de resultados	35
4.2 Limitações.....	40
4.3 Sugestões para futuros estudos	41
4.4 Implicações do estudo.....	41

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
6. ANEXOS.....	51
Anexo A – Análise gráfica de <i>outliers</i>	51
Anexo B – Questionário	55
Anexo C – Tradução dos itens das escalas fidelização, percepção remuneração e percepção participação	60
Anexo D – Detalhes dos itens originais das escalas fidelização, percepção remuneração e percepção participação	63
Anexo E – Pré-teste das escalas das variáveis organizacionais	66
Anexo F – <i>Big Five Inventory</i>	70
Anexo G – Análise descritiva e de sensibilidade dos itens	72
Anexo H – Análise Factorial Confirmatória BFI	74
Anexo I – Modelo da hipótese 3: interação da conscienciosidade e da percepção de remuneração na fidelização.....	75
Anexo J – Modelo da hipótese 4: interação do neuroticismo e da percepção de remuneração na fidelização.....	76
Anexo K – Análise de modelos exploratórios BFI (AMOS)	77
Anexo L – Outputs	81

Lista de tabelas

Tabela 1 – Características dos cinco factores do modelo <i>Big-Five</i>	10
Tabela 2 – Caracterização da amostra em termos de género e habilitações literárias	15
Tabela 3 – Fonte original dos itens da escala de cada dimensão	17
Tabela 4 – Análise descritiva e valores de consistência interna das escalas (N=176)	20
Tabela 5 – Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett (AFE-CP v. organizacionais).....	21
Tabela 6 – Variância total explicada pelo modelo (variáveis organizacionais)	22
Tabela 7 – Saturação dos itens por factor (AFE-CP variáveis organizacionais).....	22
Tabela 8 – Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett (AFE-CP <i>Big-Five</i>)	24
Tabela 9 – Variância total explicada pelo modelo (<i>Big-Five</i>).....	24
Tabela 10 – Saturação dos itens por factor (AFE-CP <i>Big-Five</i>)	25
Tabela 11 – Caracterização dos itens problemáticos do modelo <i>Big-Five</i>	26
Tabela 12 – Correlações entre as escalas do estudo	27
Tabela 13 – Correlações entre variáveis organizacionais e idade	33
Tabela 14 – Comparação das médias de grupos com teste ANOVA consoante faixa etária ..	33
Tabela 15 – Médias e desvios-padrão da fidelização relativas aos grupos da faixa etária.....	34
Tabela 16 – Tradução dos itens da escala da fidelização	60
Tabela 17 – Tradução dos itens da escala da percepção da remuneração	61
Tabela 18 – Tradução dos itens da escala da percepção da participação	62
Tabela 19 – Detalhes dos itens originais da fidelização	63
Tabela 20 – Detalhes dos itens originais da percepção da remuneração	64
Tabela 21 – Detalhes dos itens originais da percepção da participação	65
Tabela 22 – Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett (AFE-CP fidelização)	66
Tabela 23 – Variância total explicada pelo modelo (fidelização)	67
Tabela 24 – Saturação dos itens por factor (AFE-CP fidelização)	67
Tabela 25 – Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett (AFE-CP percepção remuneração) ...	67
Tabela 26 – Variância total explicada pelo modelo (percepção remuneração)	68
Tabela 27 – Saturação dos itens por factor (AFE-CP percepção remuneração)	68
Tabela 28 – Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett (AFE-CP percepção participação)	69
Tabela 29 – Variância total explicada pelo modelo (percepção participação)	69
Tabela 30 – Saturação dos itens por factor (AFE-CP percepção participação).....	69
Tabela 31 – Análise descritiva e de sensibilidade dos itens (v. organizacionais)	72
Tabela 32 – Análise descritiva e de sensibilidade dos itens (<i>Big-Five</i>)	72

Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo de Investigação	14
Figura 2 – Escala de medida utilizada para a medição das variáveis organizacionais	18
Figura 3 – Modelo de análise das hipóteses 1 e 2.....	28
Figura 4 – Modelo de análise da hipótese 3 (conscienciosidade como variável moderadora) 30	
Figura 5 – Modelo de análise da hipótese 4 (neuroticismo como variável moderadora)	31
Figura 6 – Modelo exploratório: amabilidade como variável moderadora.....	32
Figura 7 – Análise gráfica de <i>outliers</i> – Fidelização	51
Figura 8 – Análise gráfica de <i>outliers</i> – Percepção de remuneração.....	51
Figura 9 – Análise gráfica de <i>outliers</i> – Percepção de participação	52
Figura 10 – Análise gráfica de <i>outliers</i> – Extroversão	52
Figura 11 – Análise gráfica de <i>outliers</i> – Neuroticismo	53
Figura 12 – Análise gráfica de <i>outliers</i> – Abertura à experiência	53
Figura 13 – Análise gráfica de <i>outliers</i> – Amabilidade	54
Figura 14 – Análise gráfica de <i>outliers</i> – Conscienciosidade.....	54
Figura 15 – Análise Factorial Confirmatória BFI.....	74
Figura 16 – Segundo modelo da hipótese 3: interacção da conscienciosidade com percepção da remuneração na fidelização	75
Figura 17 – Segundo modelo da hipótese 4: interacção do neuroticismo com percepção da remuneração na fidelização.....	76
Figura 18 – Modelo exploratório: interacção da amabilidade com percepção da remuneração na fidelização	77
Figura 19 – Modelo exploratório: interacção da extroversão com percepção da participação na fidelização	78
Figura 20 – Modelo exploratório: interacção da extroversão com percepção da remuneração na fidelização	78
Figura 21 – Modelo exploratório: interacção da abertura à experiência com percepção da participação na fidelização.....	79
Figura 22 – Modelo exploratório: interacção da abertura à experiência com percepção da remuneração na fidelização.....	80

1. INTRODUÇÃO

A fidelização de trabalhadores é um factor importante para qualquer negócio (Davis, 2013) e um dos elementos essenciais para as organizações serem sustentáveis e crescerem (Malik & Usman, 2011, cit. por Davis, 2013). De Long e Davenport (2003) acrescentam que a fidelização é uma das principais preocupações das organizações e também um complexo desafio, que requer que os problemas criados pelo envelhecimento da população activa e pela escassez de talento sejam enfrentados.

No ambiente competitivo em que se vive actualmente, o sucesso de uma organização depende da sua habilidade em atrair, reter e manter empenhados trabalhadores de grande valor, com competências, bom desempenho e motivação, para que se atinjam os objectivos estabelecidos (Kontoghiorghes & Frangrou, 2009; Mohamed, Singh, Irani, & Darwish, 2013; Schweitzer & Lyons, 2008; Tanova & Holtom, 2008). No entanto, apesar de a retenção dos melhores trabalhadores ser uma das principais preocupações das organizações, não se possui conhecimento suficiente sobre os factores que os influenciam a permanecerem nestas (Hausknecht, Rodda & Howard, 2009).

Rehman (2012) refere que um trabalhador satisfeito com o seu trabalho estará também mais comprometido com a organização e, conseqüentemente, a probabilidade de este querer sair será menor. Vatcharasirisook e Henschke (2011) mencionam que a satisfação com o trabalho é um factor crucial no que diz respeito à decisão de os trabalhadores permanecerem, ou não, na sua organização. Assim, quando os trabalhadores não se encontram satisfeitos com o seu trabalho, o seu desejo de permanecer na organização pode eventualmente desvanecer.

A capacidade de um trabalhador se apropriar dos objectivos da organização para a qual desempenha funções, tornando-os, de certo modo, "seus", leva a que se envolva de uma forma mais proactiva e eficaz, tornando-o conseqüentemente mais eficiente, pois irá sentir o sucesso da organização também como o seu sucesso. Uma vez que os trabalhadores são o trunfo de qualquer organização, esta deve perceber as suas necessidades e fazê-los sentir que são o mais importante (James & Mathew, 2012). No entanto, têm de ser as organizações a criar as condições motivacionais para que os trabalhadores se sintam parte delas, percepcionem as suas capacidades como reconhecidas e potenciadas, sintam que a sua prestação é considerada uma mais-valia e tenham a percepção de que o seu trabalho faz a diferença na organização. É às organizações que cabe apostar na fidelização dos seus trabalhadores.

Tendo em consideração a actual crise e a diminuição de oferta de emprego, a competição das organizações pelo talento dos trabalhadores aumenta, pelo que a fidelização dos mesmos se torna num factor fulcral para que estas mantenham a sua vantagem competitiva (Govaerts, Kyndt, Dochy & Baert, 2011). Contudo, Vatcharasirisook e Henschke (2011) mencionam que se as organizações pretendem manter a sua vantagem competitiva, então não podem estar consecutivamente a treinar e desenvolver novos trabalhadores, pois a sua reputação é influenciada pela satisfação dos trabalhadores que já se encontram na organização. Deste modo, devem ser implementadas estratégias que promovam a aprendizagem dos trabalhadores, que incidam na sua satisfação e que promovam a fidelização dos mesmos.

Algumas das consequências da não fidelização dos trabalhadores são o aumento de custos (James & Mathew, 2012), nomeadamente de recrutamento, selecção e formação, assim como a diminuição da moral entre os membros da própria organização (Ratna & Chawla, 2012). Kochanski e Ledford (2001) referem que muitas organizações têm dificuldades em medir os custos do *turnover*, uma vez que são informações difíceis de obter, atingindo os custos diferentes orçamentos e considerando-os, por isso, um dos grandes motivos que explicam a enorme dificuldade em gerir o *turnover* (intenção voluntária de sair da organização), que está directa e negativamente relacionado com a fidelização dos trabalhadores (permanecer voluntariamente na organização). A desatenção dos empregadores às variáveis pessoais e individuais pode, até, ter como consequência a perda de colaboradores cujas características e competências seriam capazes de conferir uma marca distintiva à imagem da própria organização e aos seus resultados. Mais uma vez é à organização que cabe reconhecer quem contribui para o seu sucesso e tomar decisões.

Tal como referido anteriormente, no estudo de Rehman (2012) verifica-se que trabalhadores psicologicamente mais satisfeitos irão estar mais fidelizados à sua organização o que, por sua vez, contribuirá não só para melhorar a imagem desta, como também terá consequências positivas na atracção de novos trabalhadores. Também Ratna e Chawla (2012) mencionam que a maior fidelização é um factor de motivação para potenciais trabalhadores se juntarem à organização.

No entanto, apesar de a fidelização ser vital para qualquer organização, não foram identificados estudos científicos na população portuguesa / com empresas portuguesas com o

objectivo de entender quais os factores que a promovem e como é que a dificuldade na fidelização de trabalhadores pode ser solucionada.

Deste modo, o objectivo do presente estudo é verificar o impacte da percepção de duas variáveis organizacionais (remuneração e participação na organização) na fidelização. Simultaneamente, pretende-se analisar a influência das características de personalidade conscienciosidade e neuroticismo na fidelização dos trabalhadores. Se esta existir, as características de personalidade deverão ser consideradas no recrutamento e selecção, pois poderão proporcionar a escolha de trabalhadores mais propensos a envolverem-se nos objectivos da organização e aí permanecerem, o que, tendencialmente, terá efeitos positivos na imagem desta. Barrick e Mount (1996) referem que a maior parte da pesquisa realizada sobre os motivos individuais que levam ao *turnover* incide maioritariamente na satisfação com o trabalho, raramente considerando as tendências e características disposicionais dos candidatos quando se juntam à organização. Também no presente trabalho se pretende conhecer o grau de importância das características de personalidade dos indivíduos e o impacte que estas poderão ter na fidelização na organização.

1.1 Fidelização

A fidelização dos trabalhadores pode ser definida como a “fixação” voluntária dos mesmos na organização (Govaerts et al., 2011; Yamamoto, 2011). Kontoghiorghes e Frangrou (2009) consideram que esta resulta da satisfação mútua entre as organizações e os seus trabalhadores, uma vez que, ao mesmo tempo que aquelas procuram reter os seus mais talentosos trabalhadores, estes procuram permanecer nas que melhor satisfaçam as suas necessidades.

A retenção consiste em práticas estabelecidas pela organização (e.g. recompensas pelo desempenho, relações harmoniosas entre os trabalhadores e os seus superiores, ambiente de trabalho saudável), que encorajem os trabalhadores a permanecer na mesma durante o maior período possível de tempo, sendo um benefício para ambos (Cascio, 2003, cit. por Döckel, Basson & Coetzee, 2006; James & Mathew, 2012; Ratna & Chawla, 2012; Singh & Prakash, 2013). A retenção requer muita energia, recursos e esforços, mas os resultados compensam (Singh & Prakash, 2013), uma vez que o seu maior propósito é prevenir a perda de trabalhadores competentes das organizações (James & Mathew, 2012).

Masibigiri e Nienaber (2011) salientam a importância da fidelização, mencionando que é através desta que se assegura a existência das competências certas nas funções adequadas e que se assegura, também, a permanência dos trabalhadores e a perseverança do seu conhecimento, competências e experiência na organização. Além do mais, a falha na fidelização dos trabalhadores tem custos a diversos níveis: recrutamento de novos trabalhadores, reorganização de pessoal, formação de outros trabalhadores e diminuição da produtividade (Masibigiri & Nienaber, 2011; Yamamoto, 2011). Wagar e Rondeau (2006) mencionam que, apesar de a fidelização ser importante para qualquer organização, pode ser um “tema” crítico para pequenas empresas, uma vez que, se trabalhadores de elevada qualidade decidirem sair, estas têm menores probabilidades de dispor de um trabalhador igualmente bom na própria empresa e não possuem recursos suficientes para encontrar um.

1.2 Percepção da remuneração

Maertz e Campion (1998, cit. por Mohamed et al., 2013) referem que a probabilidade de uma organização conseguir superar a intenção de saída dos seus trabalhadores está directamente relacionada com os incentivos de retenção que pode utilizar, bem como com a sua motivação para o fazer. São inúmeras as práticas que podem ter um impacto na fidelização dos trabalhadores, tais como um bom clima organizacional, benefícios e compensações de diversas ordens (seguros de saúde, automóveis), salários superiores, oportunidades de carreira, equilíbrio trabalho-vida, segurança, liderança, entre outros (Bonache, 2006, cit. por Cunha et al., 2010; Masibigiri & Nienaber, 2011). Davis (2013) acrescenta que os cinco principais factores que contribuem para a dificuldade na fidelização dos trabalhadores são a falta de lealdade, de independência, de um trabalho desafiante, de recompensas e de reconhecimento.

O estudo de Yamamoto (2011), realizado com trabalhadores residentes no Japão com idades entre os 25-59 anos, indica que o número de benefícios dados aos mesmos (como, por exemplo, o salário) é considerado um importante factor que contribui para a fidelização na organização, sendo que os trabalhadores podem sentir que não são valorizados por esta, caso se sintam mal remunerados (Masibigiri & Nienaber, 2011). Igualmente, no estudo de Levine, (1993) os trabalhadores avaliam a justiça da sua relação com a organização comparando os *inputs* que dão (como esforço, trabalho, competências) e os resultados recebidos, com a remuneração recebida. Desta forma, é demonstrado que a percepção que os trabalhadores têm

da remuneração que recebem é bastante importante e irá influenciar a forma como trabalham, o seu desempenho e como se sentem em relação à organização em que trabalham. O estudo de Ng e Butts (2009) demonstra que a atribuição de recompensas pelo desempenho e a existência de oportunidades de aprendizagem têm um impacto positivo na fidelização dos trabalhadores e Gialuisi e Coetzer (2013) mencionam que a atribuição de “pacotes de remuneração” se revelou como uma das estratégias de retenção mais populares em pequenos negócios. Kochanski e Ledford (2001) referem, ainda, que mais importante do que o verdadeiro valor do salário, é a percepção que os trabalhadores têm sobre o mesmo. Assim, uma das variáveis organizacionais a ser estudada é a percepção que os trabalhadores têm da remuneração que recebem, em termos de se sentirem satisfeitos com a mesma.

No entanto, embora a remuneração possa ser um factor importante para manter os trabalhadores na organização (Yamamoto, 2013), esta pode não ser suficiente para impedir que os trabalhadores tenham propostas da competição, uma vez que as organizações “rivais” podem oferecer as mesmas condições financeiras (Reiche, 2008). Também Gialuisi e Coetzer (2013) consideram que a remuneração pode não ter assim tantos benefícios para a fidelização dos trabalhadores, pois uma remuneração que é atractiva para um trabalhador, pode não o ser para outro e, assim, o seu benefício é perdido.

Os resultados do estudo de Oladapo (2014) indicam igualmente que, apesar de a remuneração ser um factor de extrema importância para a atracção de trabalhadores, este não é o factor mais importante que contribui para a fidelização dos mesmos, nem a principal razão pela qual os trabalhadores saem do seu emprego (Vatcharasirisook & Henschke, 2011). Assim, seria importante que as organizações se focassem noutros factores, para que ocorra a diminuição de *turnover* e, conseqüentemente, o aumento da fidelização (Oladapo, 2014; Reiche, 2008). Ananthan e Sudheendra Rao (2011) salientam, ainda, que as abordagens que se focam em demasia na remuneração têm sucesso limitado na fidelização de trabalhadores a longo prazo.

Por esse motivo, achou-se relevante estudar mais do que uma variável organizacional no impacto da fidelização.

1.3 Percepção da participação na organização

O estudo de Davis (2013), que teve como principal objectivo verificar quais os principais factores que os trabalhadores têm em consideração antes de tomarem a decisão de abandonar a organização, obteve como conclusão que o primeiro e o terceiro factores em causa são, respectivamente, a compensação monetária (em termos de salário, benefícios e incentivos) e o reconhecimento / apreciação dos “esforços” e desempenho dos trabalhadores (incluindo incentivos ou bónus que possam receber).

Messmer (2006) menciona que existem quatro aspectos aos quais as organizações têm de prestar atenção, de modo a reduzir as probabilidades de perderem os seus trabalhadores mais valiosos: remuneração e benefícios atractivos, um ambiente de trabalho de suporte, oportunidades de desenvolvimento de carreira e flexibilidade entre o trabalho e as necessidades pessoais. O autor acrescenta que todos os trabalhadores necessitam de se sentir valorizados e reconhecidos pelo trabalho que exercem e que, para isso, não basta ser transmitida a mensagem de que são apreciados.

De acordo com Pritchard (2007), os trabalhadores necessitam de se sentir seguros e valorizados, especialmente em tempos de crise. O autor menciona que, muitas vezes, o simples facto de reconhecer aos trabalhadores os seus contributos, referindo o que fizeram bem, é o suficiente. O autor acrescenta que o reconhecimento pode ser feito de maneira mais informal (elogiando, dizendo que fez um bom trabalho, entre outras) ou mais formal (eleição do trabalhador do mês, cartas de reconhecimento ou, ainda, comunicação à equipa ou à organização sobre desempenhos individuais de qualidade). Identicamente, a percepção de que se é tratado com justiça promove um sentimento de inclusão na organização e de que esta reconhece o trabalhador como importante (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011). Quando os trabalhadores de uma organização percebem que determinadas práticas de recursos humanos são implementadas com o objectivo de satisfazer as suas necessidades, sentem que a organização valoriza a sua participação e contributo e, como modo de resposta, estes permanecem na organização (Armstrong-Stassen, 2008). Também Wayne, Shore e Liden (1997) referem que quando as organizações investem nos seus trabalhadores e os reconhecem, estes desenvolvem fortes relações de troca social, sendo por isso expectável que a percepção dos trabalhadores em relação à sua pertença à organização seja cada vez mais um contributo para a permanência na mesma.

De uma forma ou de outra, o reconhecimento é importante: aumenta a moral e a motivação dos trabalhadores, contribui para a fidelização dos mesmos (Pritchard, 2007), tendo sido considerado uma das estratégias que mais influencia a fidelização de trabalhadores (Armstrong-Stassen, 2008).

Desenvolver uma cultura de reconhecimento é absolutamente crítico para o sucesso dos trabalhadores e da organização (Renk, 2009), uma vez que a existência de uma cultura de apoio pode ser a chave na fidelização de trabalhadores mais velhos, pois fá-los sentir-se valorizados, ouvidos e respeitados (Timmons, Hall, Fesko & Migliore, 2011). Também Armstrong-Stassen e Schlosser (2011) referem que os trabalhadores mais velhos irão permanecer na sua organização quando esta investir em práticas que satisfaçam as suas necessidades, houver uma percepção de justiça e sentirem que a organização os percebe como um contributo para a mesma.

A percepção que os trabalhadores têm da sua participação contribui para que se sintam valorizados: ao sentirem que a sua participação nas decisões é reconhecida, as suas intenções de permanecer na organização aumentam (Davies, 2001; Gold, 2001, citados por Mahal, 2012). Do mesmo modo, Ng e Butts (2009) afirmam que se os trabalhadores se sentirem valorizados e respeitados, há uma maior probabilidade de estes retribuírem com confiança e lealdade (Ng & Butts, 2009), enquanto que se sentirem que não são ouvidos ou valorizados, poderão sentir-se frustrados, tendendo a sair da organização (Singh & Prakash, 2013).

Também no estudo de Fink (2011) é demonstrada a importância da participação dos indivíduos no seu trabalho, uma vez que a satisfação no trabalho está directamente e positivamente relacionada com a fidelização na organização e que no estudo referido se constata que os trabalhadores com menor satisfação eram os que não se sentiam ouvidos. Pode-se assim afirmar que a percepção que os trabalhadores têm da sua participação é crucial para a sua satisfação e, conseqüentemente, para a sua fidelização.

Brown e Leigh (1996) referem que os trabalhadores que percebem o seu trabalho como significativo têm maiores níveis de identificação e envolvimento com o seu papel no trabalho e com a sua organização. Sabendo que maiores níveis de envolvimento têm um impacto positivo na fidelização, então é possível inferir que os trabalhadores que percebem o seu trabalho como significativo terão uma maior intenção de ficar na sua organização.

Os resultados do estudo de Armstrong-Stassen e Schlosser (2011) indicam que a percepção que os trabalhadores têm da sua contribuição afecta positivamente a sua intenção de permanecer na organização, relação esta mediada pela percepção que têm do seu estatuto. Os mesmos autores referem que quando os trabalhadores têm a percepção de que são membros valiosos para a sua organização, eles experienciam os direitos e responsabilidades associados ao seu grupo.

Assim, considerando que adquirem internamente os valores da sua organização, também é mais provável que sejam trabalhadores fidelizados na sua instituição. Similarmente, Davis (2013) refere que reconhecer os trabalhadores pelo seu desempenho aumenta a sua confiança e motivação. Por sua vez, motivar e reconhecer os trabalhadores pelo seu desempenho influencia a decisão dos mesmos de ficarem na sua instituição.

Pelo que foi referido, a segunda variável organizacional a ser estudada é a percepção que o trabalhador tem da sua participação, em termos de sentir que o seu trabalho e o seu contributo são reconhecidos e valorizados.

1.4 Personalidade: modelo *Big-Five*

Cada vez mais se tem dado importância à influência da personalidade no estudo do recrutamento, selecção e fidelização dos trabalhadores. Cada indivíduo tem as suas próprias características, forças, fraquezas, comportamentos produtivos ou de *stress* e que são possíveis de identificar através da avaliação da personalidade (Fink, 2011).

Barrick e Mount (1996) referem que tem sido escassa a pesquisa no que diz respeito à influência de diferenças individuais no *turnover*. Assim, o conhecimento da personalidade é uma mais-valia, pois uma vez que se sabe quais as dimensões que poderão ter uma influência negativa no *turnover*, os resultados obtidos permitirão uma diminuição do mesmo (Barrick & Zimmerman, 2009; Fink, 2011), bem como, de certo modo, um maior conhecimento sobre a fidelização.

Uma vez que as organizações têm como objectivo reter os melhores trabalhadores, que podem crescer dentro da organização, contribuindo com melhor qualidade e tendo maiores responsabilidades, então é de ter presente que os testes de personalidade transmitem essa informação, tendo em conta que “comunicam” à empresa quais as necessidades motivacionais

dos trabalhadores e, simultaneamente, contribuem de forma eficaz para o sucesso da mesma (Fink, 2011). Assim, a autora considera os testes de personalidade o melhor método para identificar os trabalhadores a serem promovidos para posições de maior responsabilidade, uma vez que aqueles oferecem métodos objectivos para um melhor ajuste do indivíduo à sua função, encorajando os trabalhadores com maior potencial a desempenharem o seu trabalho utilizando o máximo das suas capacidades.

De acordo com Murphy e Dzieweczynski (2005), existe uma maior aceitação no que diz respeito à utilização de medidas de personalidade em processos de selecção, uma vez que o conhecimento da mesma pode predizer a *performance* e satisfação dos trabalhadores. Sabendo que a satisfação e a produtividade no trabalho têm influência na fidelização de trabalhadores, salienta-se, então, a importância do conhecimento da personalidade.

Apesar de existirem diferentes modelos e respectivas escalas para medir e conhecer a personalidade dos indivíduos, a evolução do estudo da mesma permitiu encontrar cinco factores que providenciam uma taxonomia que, actualmente, é aceite pela comunidade científica. O modelo dos cinco factores fornece uma taxonomia geralmente aceite, que permite a melhor compreensão da relação da personalidade e das suas características com variáveis organizacionais (Barrick & Mount, 1996).

São cinco os factores que têm sido encontrados repetida e transversalmente no tempo, em contextos e culturas diferentes: Conscienciosidade, Extroversão, Neuroticismo, Amabilidade e Abertura à Experiência (Barrick & Mount, 1996; Buss, 1991, McCrae & John, 1992, citados por Caligiuri, 2000; Digman, 1990; Goldberg, 1992, 1993; McCrae & Costa, 1987, 1989) e que são maioritariamente conhecidos como os *Big-Five*.

As dimensões do modelo *Big-Five* não representam nenhuma perspectiva teórica em particular, mas foram obtidos pela análise dos termos geralmente utilizados para os indivíduos se descreverem a eles próprios e aos outros (John & Srivastava, 1999). Este modelo não é uma substituição de outros modelos de personalidade mas, sim, uma estrutura que permite interpretá-los, possuindo uma função integradora e representando diversas teorias descritivas de personalidade num quadro comum (McCrae & Costa, 1989; John & Srivastava, 1999).

McCrae e Costa (1989) acrescentam ainda que a avaliação destes cinco factores permite entender em que ponto se situa cada indivíduo nas cinco dimensões gerais da personalidade. No entanto, John e Srivastava (1999) chamam a atenção para o facto de que as diferenças na

personalidade dos indivíduos não se reduzem apenas a cinco traços; em vez disso, cada dimensão representa um grande número de características distintas e mais específicas da personalidade.

Deste modo, a taxonomia dos *Big-Five* reúne os pontos comuns à maioria das teorias descritivas da personalidade, fornecendo um modelo integrativo descritivo para a investigação da mesma (John & Srivastava, 1999). O modelo *Big-Five* constitui, por isso, um início sólido e credível para se perceber a personalidade de forma universal (McCrae & Costa, 1997).

McCrae e Costa (1987) e outros autores, como, por exemplo, Barrick e Mount (1996), Digman (1990), Gardner, Reithel, Coglisier, Walumbwa e Foley (2012) e Goldberg (1993) salientam as seguintes características para cada uma das suas cinco dimensões: 1) Extroversão – ser sociável, assertivo, falador, activo, ambicioso; 2) Amabilidade – ser simpático, altruísta, cortês, cooperativo, tolerante; 3) Conscienciosidade – ser responsável, fidedigno, organizado, determinado e orientado para objectivos; 4) Neuroticismo – ser muito emocional, nervoso, inseguro, temperamental; e 5) Abertura à Experiência – ser criativo, imaginativo, inteligente, flexível, curioso.

Para uma melhor compreensão, apresenta-se a Tabela 1, que demonstra a caracterização de cada factor do modelo *Big-Five*, consoante o participante obtenha uma pontuação alta ou baixa.

Tabela 1
Características dos cinco factores do modelo Big-Five

Resultado Alto	Factor	Resultado Baixo
Preocupado, nervoso, emotivo, inseguro, inadequado, hipocondríaco	Neuroticismo (N)	Calmo, descontraído, não-emotivo, forte, seguro
Sociável, activo, conversador, orientado para as pessoas, optimista, divertido, afectuoso	Extroversão (E)	Reservado, sóbrio, contraído, indiferente, orientado para tarefas, desinteressado, quieto

Curioso, interesses amplos, criativo, original, imaginativo, não-tradicional	Abertura à Experiência (O)	Convencional, sensato, interesses limitados, não-artístico
Generoso, bondoso, confiante, prestativo, crédulo, honesto	Amabilidade (A)	Cínico, rude, desconfiado, não-cooperador, vingativo, irritável, manipulado
Organizado, confiável, trabalhador, autodisciplinado, pontual, ambicioso, perseverante	Conscienciosidade (C)	Sem objectivos, não-confiável, preguiçoso, descuidado, negligente, relaxado, fraco, hedonístico

Nota: (Costa e McCrae, 1992, cit. por Pervin & John, 2004, p. 213)

As características de personalidade suportam os comportamentos dos indivíduos nas mais diversas situações, apoiando as suas tomadas de decisão com vista aos objectivos que pretendem atingir (Buss, 1989, Costa & McCrae, 1992, cit. por Caligiuri, 2000). Os resultados do estudo de Lee, Ashford, Walsh e Mowday (1992), realizado com cadetes da Força Aérea dos EUA, demonstram que a propensão de um trabalhador deixar a organização estará sempre dependente do seu nível de satisfação e da sua personalidade.

O estudo de Orvis, Dudley e Cortina (2008), realizado com professores de faculdade nos EUA, demonstra que indivíduos com baixos níveis na dimensão conscienciosidade estariam mais propensos a deixar a organização. Também os resultados do estudo de Barrick e Zimmerman (2009) corroboram o acima descrito, uma vez que indicam que a conscienciosidade, a extroversão e a amabilidade se correlacionam negativamente com o *turnover*, acontecendo o oposto com o neuroticismo. Os autores acrescentam que, numa situação em que um indivíduo se encontra a trabalhar, mas recebe uma oferta de emprego, se este tiver níveis altos de conscienciosidade, haverá maiores probabilidades de perceber as obrigações que tem para com o seu empregador e, por isso, é mais provável que fique na organização onde se encontra no momento. Também Salgado (2002) menciona que indivíduos com elevados níveis de conscienciosidade são considerados melhores trabalhadores e com um maior controlo sobre os seus comportamentos no trabalho, demonstrando o seu estudo que indivíduos com menores níveis de conscienciosidade estariam mais propensos a abandonar a organização.

No que diz respeito às dimensões neuroticismo, extroversão e abertura à experiência, foram encontradas evidências de que estas não predizem a fidelização organizacional (Trapmann, Hell, Hirn & Schuler, 2007). No entanto, o estudo dos referidos autores foi realizado em contexto académico, pelo que a inferência para o contexto organizacional pode não ser a mais correcta. No entanto, os resultados do estudo de Barrick e Mount (1996) demonstram que tanto a conscienciosidade como a estabilidade emocional (pólo oposto do neuroticismo) predizem negativamente o *turnover*, podendo-se então inferir que também poderão, de certa forma, predizer a intenção de os trabalhadores permanecerem na organização.

Tendo em consideração a revisão de literatura realizada, verifica-se que existem evidências no que diz respeito ao impacte positivo e negativo dos factores conscienciosidade e neuroticismo, respectivamente, na fidelização organizacional. No entanto, relativamente às restantes dimensões, não existem evidências significativas das mesmas, apenas especulações devido à definição de cada factor.

Assim, com o presente trabalho, vai proceder-se à análise da relação das diferentes dimensões do modelo *Big-Five* com a fidelização, juntamente com outras variáveis organizacionais.

1.5 Relação com variáveis demográficas

A fidelização dos trabalhadores parece ter relações significativas com a idade dos mesmos (Benson & Brown, 2011; Govaerts et al., 2011). No que diz respeito aos trabalhadores mais novos, a sua fidelização é um maior desafio, pois há uma maior propensão para que estes queiram sair da organização (Benson & Brown, 2011; Western & Yamamura, 2006, cit. por Masibigiri & Nienaber, 2011), o que pode ser explicado pelo facto de ser expectável que um trabalhador mude de trabalho e, conseqüentemente, de organização, mais frequentemente, estando numa fase mais inicial da sua carreira (Govaerts et al., 2011). Também a probabilidade de um trabalhador mais velho encontrar um novo emprego será menor, uma vez que pode ser discriminado pela sua idade e sofrer de estereótipos negativos, facto que pode ajudar a explicar a maior fidelização de trabalhadores com mais idade (Posthuma & Champion, 2009, cit. por Van Dyk & Coetzee, 2012). O estudo de Govaerts e colaboradores (2011) tem igualmente como conclusão que a idade está positivamente

relacionada com a fidelização, demonstrando que os trabalhadores mais velhos estão mais propensos a permanecer na organização do que os mais novos.

1.6 Hipóteses

Considerando o que foi descrito anteriormente, é notória a existência de uma relação entre a percepção de variáveis organizacionais, como o salário (Kochanski e Ledford, 2001; Masibigiri & Nienaber, 2011; Yamamoto, 2011) e a participação (Fink, 2011; Pritchard, 2007) na fidelização dos trabalhadores. Por esse motivo, as duas primeiras hipóteses do presente estudo são:

- **Hipótese 1:** A percepção positiva que os trabalhadores têm da sua remuneração tem um impacto positivo na sua fidelização na organização.
- **Hipótese 2:** A percepção positiva que os trabalhadores têm da sua participação na organização tem um impacto positivo na sua fidelização na organização.

Considerando as diferenças culturais e de contexto de trabalho dos estudos mencionados na revisão de literatura e não se tendo conhecimento da existência de um estudo que englobe, conjuntamente, todas as variáveis mencionadas, as últimas hipóteses propostas sugerem a personalidade como variável moderadora.

São diversos os estudos que destacam a conscienciosidade como uma variável preditora da fidelização dos trabalhadores (Barrick & Zimmerman, 2009; Orvis, Dudley & Cortina, 2008; Salgado, 2002). Assim, apresenta-se a terceira hipótese do presente estudo:

Hipóteses 3 - A percepção positiva tanto da remuneração recebida como da participação dos trabalhadores na organização tem um impacto positivo na sua fidelização na organização, que poderá ser “**acentuado**” caso os participantes apresentem níveis elevados de **Conscienciosidade**, isto é, a Conscienciosidade terá um **papel moderador positivo** na relação entre a percepção das variáveis organizacionais e a fidelização dos trabalhadores.

Na análise da literatura, verificou-se que o neuroticismo não prediz a fidelização dos trabalhadores (Trapmann et al., 2007), tendo este um papel preditivo positivo com o *turnover* (Barrick & Mount, 1996; Barrick & Zimmerman, 2009).

Por este motivo, e pelo facto de o conceito de *turnover* se encontrar negativamente relacionado com a fidelização, a quarta e última hipótese deste trabalho é:

Hipóteses 4 - A percepção positiva tanto da remuneração recebida como da participação dos trabalhadores na organização tem um impacto positivo na sua fidelização na organização, que poderá “**diminuir**” caso os participantes apresentem níveis elevados de **Neuroticismo**, isto é, o Neuroticismo terá um **papel moderador negativo** na relação entre a percepção das variáveis organizacionais e a fidelização dos trabalhadores.

Considerando que na literatura não foram encontradas evidências que sustentem o papel das dimensões Extroversão, Abertura à Experiência e Amabilidade na fidelização, optou-se por não as incluir nas hipóteses do presente trabalho, tendo sido estudadas apenas de forma exploratória.

Deste modo, o modelo proposto no presente estudo é que a percepção positiva de variáveis organizacionais terá um impacto positivo na fidelização, sendo que a personalidade terá um papel moderador positivo ou negativo, consoante as dimensões em consideração (ver Figura 1).

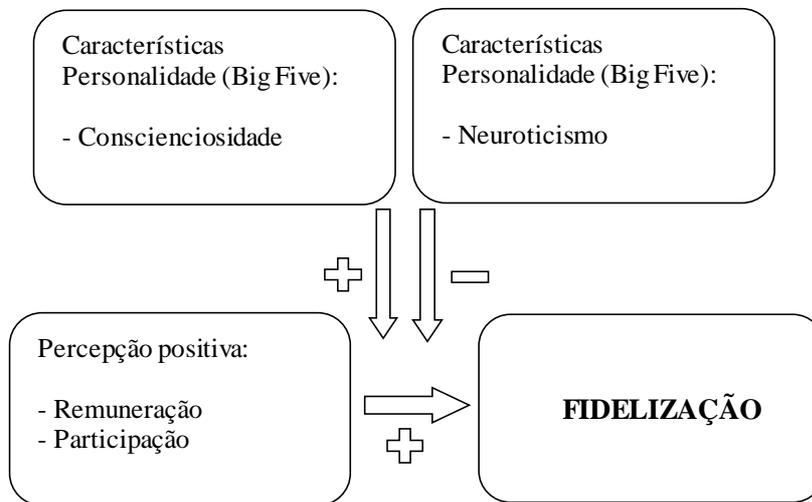


Figura 1. Modelo de Investigação

Ainda considerando o que foi também descrito na literatura relativamente à influência da idade na fidelização (Benson & Brown, 2011; Govaerts et al., 2011), será estudada, de forma exploratória, a influência da referida variável demográfica na fidelização dos trabalhadores.

2. MÉTODO

2.1 Participantes

A população alvo do presente estudo é composta por trabalhadores da população portuguesa pertencentes a diversas organizações e com variadas funções. Selecionou-se uma amostra não aleatória por conveniência e por propagação geométrica ou *snowball*, isto é, constituída pelos indivíduos disponíveis e aos quais se teve melhor acesso, a quem se solicitou a divulgação do questionário junto de conhecidos (Marôco, 2011).

A amostra é constituída por 176 participantes, cuja média de idades é de 39,5 anos, com um desvio padrão de 10,3 (Mín.=21 e Máx.=63). Na Tabela 2, é apresentada a caracterização da amostra em termos de género e habilitações literárias.

Tabela 2
Caracterização da amostra em termos de género e habilitações literárias

		Percentagem	N
Género	Masculino	43,0	74
	Feminino	57,0	98
Habilitações Literárias	Ensino básico ou inferior	2,3	4
	Ensino secundário ou equivalente	23,8	41
	Licenciatura / Pós-graduação	59,9	103
	Mestrado / Doutoramento	14,0	24

Em relação às características pessoais relacionadas com o trabalho, a média de anos na mesma organização é de 12,2 com um desvio padrão de 9,2 (Mín.=0 e Máx.=40); a média de anos na mesma função é de 8,3 com um desvio padrão de 8,2 (Mín.=0 e Máx.=34) e a média da idade com que se teve o primeiro trabalho é de 19,9 com um desvio padrão de 3,1 (Mín.=12 e Máx.=27).

A nível de ocupação profissional, a amostra é bastante heterogénea, considerando que os participantes têm ocupações profissionais em diversas áreas funcionais, desde a administrativa e secretariado (N=19), apoio comercial (N=12), gestão (N=16), educação (N=11), recursos humanos (N=4) e funções de directoria (N=13), em áreas tão diversas como vendas, segurança, comercial e rádio.

Procedeu-se à análise aos possíveis *outliers* nas escalas utilizadas no presente estudo. Estes podem ser definidos como “observações que caem fora da tendência das restantes observações (...), que podem ocorrer devido a problemas de observação/registo das variáveis ou podem ser valores extremos que ocorrem naturalmente (ainda que com frequência muito baixa)”, como refere Marôco (2010, p. 64). Observaram-se *outliers* superiores a um desvio-padrão nas escalas das dimensões abertura à experiência e conscienciosidade (ver Anexo A). No entanto, uma vez que não foram considerados extremos e que a sua eliminação não provocaria melhorias significativas no ajustamento dos modelos testados, mantiveram-se os *outliers*.

2.2 Delineamento

O delineamento do presente estudo é não-experimental, procurando-se analisar a relação entre a variável critério “fidelização dos trabalhadores” e as variáveis predictoras “percepção da remuneração” e “percepção da participação” e a análise do efeito moderador das dimensões conscienciosidade e neuroticismo do modelo *Big-Five* na relação acima referida.

2.3 Instrumentos

Foi utilizado o método de inquérito, através da aplicação de um questionário constituído por quatro escalas distintas (uma para cada constructo) e por um conjunto de perguntas sociodemográficas, com a finalidade de caracterizar adequadamente a amostra. O questionário completo encontra-se no Anexo B.

Uma vez que para as variáveis fidelização, percepção de satisfação com a remuneração e percepção de participação não foi possível aceder a nenhuma escala onde o conteúdo dos itens correspondesse exactamente ao pretendido, foi construída uma escala para cada uma das variáveis mencionadas a partir de itens de diferentes escalas, como referenciado na Tabela 3.

Procedeu-se à tradução e adaptação para a população portuguesa de todos os itens das variáveis de interesse para o presente estudo a partir dos estudos originais, tendo-se efectuado: 1) Tradução dos itens para a língua portuguesa por cinco indivíduos com vastos conhecimentos da língua inglesa, sendo que um dos referidos é da área de Psicologia

Organizacional; 2) Uniformização da tradução, realizada por um grupo de finalistas do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações com bom domínio de inglês; 3) Retrotradução da versão consensual dos itens em língua portuguesa para a língua inglesa por três indivíduos (diferentes dos que participaram na tradução) com conhecimentos aprofundados do inglês, de modo verificar a existência de discrepâncias relativamente à escala original; 4) Reunião das diferentes versões da retrotradução, onde se procedeu à discussão de cada um dos itens, por um grupo de finalistas do Mestrado. É importante referir que, aquando da análise da retrotradução dos itens, foi dada especial atenção ao item 9, que teve de ser reformulado de modo a espelhar da forma mais adequada o significado da frase. Para uma melhor compreensão da tradução final dos itens, consultar Anexo C.

Na Tabela 3 encontram-se apresentados os itens utilizados para os constructos da percepção de satisfação com a remuneração, percepção da participação na organização e fidelização, assim como a indicação da escala original de onde foram retirados os respectivos estudos.

Tabela 3

Fonte original dos itens da escala de cada dimensão

Nº	Item	Autores/Estudo
Percepção da remuneração		
1	Tendo em conta as minhas responsabilidades, o meu salário é adequado.	Deshpande (1996)
3	Estou satisfeito com o meu salário quando comparado com os meus colegas de trabalho.	Levine (1993)
4	Estou satisfeito com o meu salário quando comparado com os meus colegas de profissão de outras organizações.	Levine (1993)
7	Estou satisfeito com os bónus ou incentivos que me estão disponíveis.	Mahal (2012)
10	Estou satisfeito com o meu salário actual.	Mahal (2012)
13	Eu sou mal pago para o trabalho que realizo.	Deshpande (1996)
Percepção da participação na organização		
2	A minha organização reconhece os meus contributos como significativos.	Brown e Leigh (1996)
6	Eu sinto que a minha participação é valorizada.	Mahal (2012)
8	Eu sinto que sou um elemento fundamental da minha organização.	Brown e Leigh (1996)
11	Geralmente, os meus superiores apreciam a forma como eu realizo o meu trabalho.	Brown e Leigh (1996)

Fidelização

5	Eu iria detestar ter que me despedir do meu trabalho nesta organização.	Armstrong-Stassen e Schlosser (2011)
9	Pretendo ficar nesta organização até me reformar.	Armstrong-Stassen e Schlosser (2011)
12	Desde que eu tenha trabalho, não me importo em que organização me encontro a trabalhar.	Govaerts et al. (2011)
14	Não considerando a situação reforma, sendo possível permanecer na organização por 20 anos, por quanto mais tempo permaneceria?	Silva, Hutcheson e Wahl (2010)

É de referir que o item 14 não foi traduzido, sendo uma adaptação do item “How many years do you plan on staying at this organization?” do estudo de Silva, Hutcheson e Wahl (2010).

Para uma melhor compreensão dos itens das escalas de fidelização, percepção da remuneração e percepção da participação na organização, consultar Anexo D.

Os itens das três escalas referidas foram medidos através de uma escala que transmite o grau de concordância dos participantes, de variação entre o 0 e o 100, como se pode verificar na Figura 2.

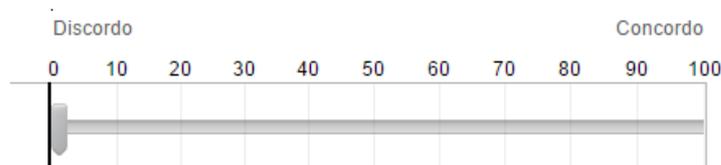


Figura 2. Escala de medida utilizada para a medição das variáveis organizacionais

Foi realizado um pré-teste para estudo de validade facial e compreensão dos itens de cada uma das dimensões a estudar.

No estudo da Análise Factorial Exploratória por Componentes Principais (AFE-CP) das escalas da percepção da remuneração e da percepção da participação na organização, identificou-se uma solução unidimensional em cada uma delas. Relativamente à fidelização foram realizadas três AFE-CP, tendo-se obtido uma solução com dois factores nas duas primeiras. Em todas as análises os itens 5 e 9 apresentaram pesos factoriais significativos no primeiro factor. No entanto, uma vez que nas duas primeiras análises o item 12 saturou no

segundo factor e que o item 14 apresentou pesos factoriais significativos em ambos, decidiu-se reter apenas os itens 5 e 9 (para mais detalhes, ver Anexo E).

Relativamente à medição das cinco dimensões do modelo *Big-Five*, foi utilizada a escala *Big Five Inventory*, traduzida e adaptada à população portuguesa por Coelho (2010). Esta engloba 5 dimensões: Conscienciosidade (itens 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38 e 43), Amabilidade (itens 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37 e 42), Abertura à experiência (itens 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 41 e 44), Neuroticismo (itens 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34 e 39) e Extroversão (itens 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31 e 36). Para uma melhor compreensão dos itens, a escala *Big Five Inventory* encontra-se no Anexo F.

A escala de resposta aos itens é do tipo Likert de 5 pontos (1-Discordo fortemente; 2-Discordo; 3-Não concordo nem discordo; 4-Concordo; 5-Concordo fortemente). A fiabilidade referida por Coelho (2010) para cada dimensão foi de: extroversão (0,81); amabilidade (0,71); conscienciosidade (0,83); neuroticismo (0,83); abertura à experiência (0,76).

2.4 Procedimento

A aplicação do questionário foi efectuada *online* a indivíduos pertencentes a diversas áreas, organizações e funções, com recurso à aplicação “Qualtrics”, através da indicação de um *link*⁽¹⁾ aos potenciais respondentes. Assim, foi pedido a pessoas de organizações maioritariamente na área de Lisboa que preenchessem o questionário disponibilizado, bem como o divulgassem junto dos seus colegas de trabalho e conhecidos, partilhando o *link* via *email* ou redes sociais.

Na página inicial do questionário foram dadas indicações aos sujeitos sobre o âmbito em que o estudo se realizava, qual o seu objectivo, que o preenchimento do questionário era de carácter voluntário e confidencial e, ainda, foi fornecido o contacto de correio electrónico do investigador e do orientador a todos os participantes.

No próprio questionário foi perguntado aos participantes se pretendiam conhecer os resultados da investigação, onde 72,1% (n=124) responderam que sim.

¹ https://qtrial2015az1.az1.qualtrics.com/SE/?SID=SV_5BFE8TuZu8xZtaZ

3. RESULTADOS

3.1 Análise Qualidades Métricas

Primeiramente, realizou-se uma análise às qualidades métricas de cada uma das escalas.

3.1.1 Fiabilidade

Na tabela 4, encontram-se apresentados os valores da análise descritiva (valor mínimo e máximo, média e desvio-padrão) e os valores de consistência interna através do *alfa* de Cronbach, para análise da fiabilidade das escalas.

Tabela 4

Análise descritiva e valores de consistência interna das escalas (N = 176)

	Mín.	Máx.	Média	D. P	α	Nº de itens
- Fidelização	1,00	100,00	57,44	28,37	0,70	2
- Percepção remuneração	0,00	96,67	47,43	23,26	0,90	6
- Percepção participação	11,00	93,75	62,89	19,33	0,80	4
- Conscienciosidade *	-,74	2,00	,9065	,55691	0,79	9
- Amabilidade *	-,34	1,89	,8061	,46313	0,65	9
- Abertura à experiência *	-,98	1,96	,5321	,51415	0,75	10
- Neuroticismo *	-1,91	1,15	-,3723	,58704	0,75	8
- Extroversão *	-1,16	2,04	,4679	,61580	0,81	8

* Foram utilizadas as notas transformadas a partir da aquiescência das respostas

Através da análise da Tabela 4, verifica-se que em todas as variáveis organizacionais (fidelização, percepção da remuneração e percepção de participação) ocorreu variabilidade de resposta, sendo que todas apresentam valores médios e de desvio-padrão adequados. Relativamente às dimensões do BFI, os valores descritivos encontram-se apresentados com base nas notas centradas pela aquiescência, motivo pelo qual apresentam valores idênticos às notas normalizadas.

Em relação à análise da fiabilidade, verifica-se que todos os factores apresentam bons índices de consistência interna, uma vez que o alfa de Cronbach é superior a 0,70, à excepção da Amabilidade, que apresenta um valor considerado apenas aceitável (Pereira & Patrício, 2013).

3.1.2 Sensibilidade

Para analisar a sensibilidade de uma escala, é necessário observar os valores dos coeficientes de assimetria e de achatamento (curtose) de cada item presente. Todos os itens do presente estudo cumprem os requisitos necessários, uma vez que apresentam valores de assimetria $\leq |3|$ e de achatamento $\leq |8|$, considerados adequados por Kline (2005). Deste modo, verifica-se assim a sensibilidade da totalidade das escalas (para mais detalhes, ver Anexo G).

3.1.3 Validade

3.1.3.1 Variáveis organizacionais

Para estudar a validade das escalas da fidelização, percepção da remuneração e percepção da participação, realizou-se uma Análise Factorial Exploratória por Componentes Principais (AFE-CP).

Tabela 5
Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett (AFE-CP v. organizacionais)

Medida de adequação de amostra Kaiser-Meyer-Olkin		,86
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	1228,07
	Df	66
	Sig.	,00

Através da Tabela 5, foi observado o valor da medida de adequação da amostra *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), tendo-se obtido o valor de 0,86, considerado um bom valor (Pereira & Patrício, 2013). Em relação ao teste de esfericidade de *Bartlett*, este cumpriu os seus pressupostos ($p < 0,01$), tendo-se podido prosseguir para a análise dos pesos factoriais.

Através da Tabela 6 verifica-se que, como pretendido, este modelo de análise factorial apresenta uma solução com 3 factores que explicam 70,27% da variância total, todos eles possuindo um *eigenvalue* superior a 1.

Tabela 6

Variância total explicada pelo modelo (variáveis organizacionais)

Variância Total Explicada			
Componente	Total	% de variância	% cumulativa
	1	5,51	45,89
2	1,78	14,87	60,76
3	1,14	9,52	70,27

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

Na Tabela 7 encontra-se apresentada a matriz de pesos factoriais, após rotação oblíqua do tipo oblimin. A opção pela rotação oblíqua deriva do facto de a literatura apresentar relações entre estas variáveis (Pritchard, 2007; Armstrong-Stassen, 2008; Ng & Butts, 2009; Yamamoto, 2011; Gialuisi & Coetzer, 2013), como foi referido na introdução.

Tabela 7

*Saturação dos itens por factor (AFE-CP variáveis organizacionais)***Matriz de pesos factoriais**

	Componente		
	1	2	3
1_Rem	,89		
3_Rem	,77		
4_Rem	,87		
7_Rem	,58	,31	
10_Rem	,86		
13_Rem	,74		
2_Part		,81	
6_Part		,81	
8_Part		,69	,35
11_Part		,67	
5_Fid			,70
9_Fid			,87

Nota: Método de Rotação: Oblimin com Normalização de Kaiser.

Supressão dos valores inferiores a 0,30

Através da observação da Tabela 7, conclui-se que às componentes 1, 2 e 3 correspondem as escalas que avaliam a percepção da remuneração, percepção da participação e fidelização, respectivamente. Apesar de os itens 7 e 8 terem apresentado também pesos

factoriais superiores a 0,3 em escalas que não as suas (i.e., percepção da participação e fidelização, respectivamente), verifica-se que todos os itens sem excepção saturaram com maior peso na escala correspondente.

3.1.3.2 Variáveis de personalidade – Modelo *Big-Five*

Uma vez que o modelo *Big-Five* é um modelo estabilizado, realizou-se uma Análise Factorial Confirmatória (AFC), sendo este método utilizado para “avaliar a qualidade de ajustamento de um modelo de medida teórico à estrutura correlacional observada entre as variáveis manifestas (itens)” (Marôco, 2010, p. 172). O modelo obtido encontra-se apresentado no Anexo H. Através da sua análise, verifica-se que em todos os factores existe mais do que um item a apresentar um valor de peso factorial baixo ($\lambda < 0,5$).

Relativamente à qualidade do modelo, este não é totalmente ajustado, apresentando índices de qualidade de ajustamento considerados fracos ($CFI=0,58$; $GFI=0,66$), de acordo com Marôco (2010). O autor refere que o *Goodness of Fit Index* (GFI) aumenta com a dimensão da amostra e que o *Comparative Fit Index* (CFI), apesar de ser independente da dimensão da amostra, tem tendência a tomar um valor reduzido quando existe um elevado número de variáveis em amostras de pequena dimensão, o que pode explicar os fracos níveis obtidos nos referidos índices. Ainda assim, o modelo descrito também apresenta bons índices de qualidade de ajustamento ($X^2/df=1,99$; $RMSEA=0,08$) e observando o índice de parcimónia do CFI (PCFI), este apresenta um valor que se encontra no limite do bom (PCFI=0,55).

Apesar de, tal como referido, este não ser um modelo totalmente ajustado, é necessário ter em consideração o número de variáveis latentes e respectivos itens, assim como a dimensão da amostra. Por esse motivo, decidiu-se avançar sem melhorar o modelo apresentado para que seja possível, no futuro, comparar com outros estudos. A título exploratório, ensaiou-se uma análise factorial exploratória por componentes principais.

A AFE-CP foi realizada com todos os itens da escala, tendo a extracção sido forçada a cinco factores. Foi observado o valor da medida de adequação da amostra *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), tendo-se obtido o valor de 0,72, considerado um valor médio (Pereira & Patrício, 2013). Em relação ao teste de esfericidade de *Bartlett*, este cumpriu os seus pressupostos ($p < 0,01$), tendo-se podido prosseguir para a análise dos pesos factoriais (ver Tabela 8).

Tabela 8

Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett (AFE-CP Big-Five)

Medida de adequação de amostra Kaiser-Meyer-Olkin		,72
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	2807,79
	Df	946
	Sig.	,00

Este modelo de análise factorial apresenta uma solução com cinco factores que explicam 42,93% da variância total, todos eles possuindo um *eigenvalue* superior a 1 (ver Tabela 9).

Tabela 9

Variância total explicada pelo modelo (Big-Five)

Componente	Variância Total Explicada		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,91	13,43	13,43
2	4,05	9,20	22,63
3	3,34	7,59	30,22
4	2,77	6,30	36,51
5	2,30	5,23	41,74

Na Tabela 10 encontra-se apresentada a matriz de pesos factoriais, após rotação ortogonal varimax.

Tabela 10
 Saturação dos itens por factor (AFE-CP Big-Five)

	Componente				
	1	2	3	4	5
1_E		,58			
6_E		-,67			
11_E		,57			
16_E		,55		,35	
21_E		-,67			
26_E					
31_E		-,71			
36_E		,69			
2_A		,30	,55		
7_A	,67				
12_A			-,34		
17_A					
22_A					
27_A					
32_A	,69				
37_A	-,31		,35		,31
42_A	,70				
3_C					-,62
8_C					,61
13_C	,59				
18_C					,62
23_C					,59
28_C	,41				-,48
33_C	,59				
38_C					-,61
43_C					,71
4_N			,57		
9_N		,38	-,49		
14_N	,32		,66		
19_N	,41		,35		
24_N			-,51		
29_N			,63		
34_N	,46		-,46		
39_N			,68		
5_Ab		,34		,61	
10_Ab	,47				
15_Ab				,51	
20_Ab				,62	
25_Ab				,74	
30_Ab				,47	
35_Ab				-,38	
40_Ab				,62	
41_Ab				-,46	
44_Ab				,47	

Método de Extração: Análise das Componentes Principais.

Método de Rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 6 interações.

b. Supressão dos valores inferiores a 0,30.

Através da análise da Tabela 10, verifica-se que a atribuição de cada factor à dimensão correspondente é a seguinte:

- Factor 1 – Amabilidade (A)
- Factor 2 – Extroversão (E)
- Factor 3 – Neuroticismo (N)
- Factor 4 – Abertura à Experiência (Ab)
- Factor 5 – Conscienciosidade (C)

Na Tabela 11 encontram-se os itens que não apresentaram os resultados esperados e a sua respectiva situação.

Tabela 11
Caracterização dos itens problemáticos do modelo Big-Five

Item	Problemática
2_A	→ Saturação em duas componentes, nenhuma a sua (Extroversão e Neuroticismo).
5_Ab, 9_N, 14_N, 16_E,	} Os itens saturaram em duas componentes. No entanto, o valor de peso factorial mais significativo é na sua correspondente.
28_C, 34_N	
17_A, 22_A, 26_E, 27_A	} Os itens saturaram numa componente para além da sua. Apesar de o maior valor ser na sua correspondente, os dois pesos factoriais apresentam valores semelhantes.
19_N, 37_A	
12_A	→ Saturação em uma ou mais componentes para além da sua. O maior peso factorial não é na sua correspondente.
10_Ab, 13_C 33_C	} O item não satura em nenhuma componente.
	→ Saturação numa componente que não a sua (Neuroticismo).
	→ Saturação numa componente que não a sua (Amabilidade).

Apesar de existirem itens problemáticos em todos os factores, irá ser mantida a estrutura de itens inicial, pois como já foi referido, para além de este ser um modelo estabilizado, a eliminação de itens não iria permitir a total comparação de resultados de outros estudos com o presente. É de referir que a existência dos problemas demonstrados nesta escala poderá explicar o não funcionamento das hipóteses apresentadas.

3.2 Análise correlacional das variáveis em estudo

Após análise das qualidades métricas, realizou-se uma análise das correlações entre cada escala presente no estudo (ver Tabela 12).

Tabela 12
Correlações entre as escalas do estudo

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) Percepção remuneração	–							
(2) Percepção participação	,46**	–						
(3) Fidelização	,40**	,45**	–					
(4) Conscienciosidade	,04	,08	,23**	–				
(5) Amabilidade	,01	,05	,02	,26**	–			
(6) Abertura à Experiência	-,12	,02	-,02	,16*	,11	–		
(7) Neuroticismo	-,04	-,14	-,01	-,15*	-,32**	-,17*	–	
(8) Extroversão	-,09	,18*	,06	,19*	,02	,38**	-,27**	–

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Como se verifica através da observação da Tabela 12, são duas as correlações significativas entre as dimensões do BFI e as variáveis organizacionais:

- A dimensão Extroversão encontra-se positivamente correlacionada com a percepção da participação ($r=0,18$; $\rho<0,05$), o que pode ser justificado pelo facto de a segunda ser vista pelas pessoas como uma dimensão relacionada com interacções (exemplo de item: “Geralmente, os meus superiores apreciam a forma como eu realizo o meu trabalho”), algo que caracteriza a Extroversão.
- A dimensão Conscienciosidade encontra-se positivamente correlacionada com a Fidelização ($r=0,23$; $\rho<0,01$).

A percepção da remuneração e a percepção da participação correlacionam-se positiva e significativamente entre si ($r=0,46$; $\rho<0,01$) e cada uma das referidas com a Fidelização, apresentando uma correlação de $r=0,40$ ($\rho<0,01$) e de $r=0,45$ ($\rho<0,01$), respectivamente.

3.3 Resultados – testes de hipóteses

Relembrando, o objectivo do presente estudo é verificar o impacto da percepção de duas variáveis organizacionais na fidelização, tentando confirmar a existência do papel moderador das características de personalidade de acordo com o modelo *Big-Five*. Para tal, foi utilizado o software AMOS (v. 22, SPSS Inc, Chicago, IL).

3.3.1 Hipóteses 1 e 2

Primeiramente, testaram-se as hipóteses de relação directa (hipóteses 1 e 2) presentes no modelo, que se encontra apresentado na Figura 3.

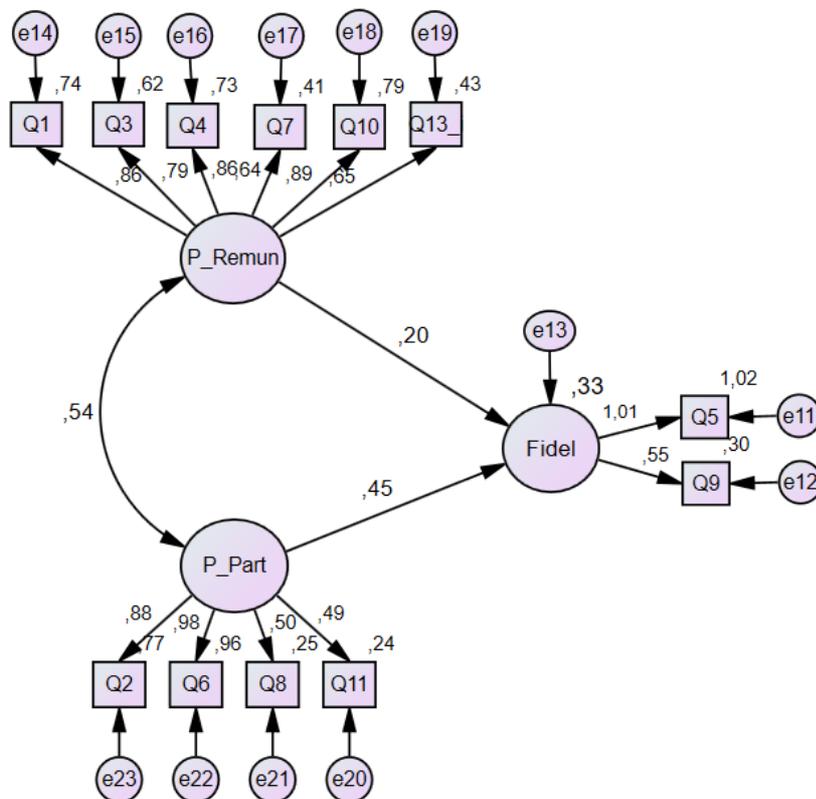


Figura 3. Modelo de análise das hipóteses 1 e 2

Como se observa na Figura 3, todas as trajectórias são positivas e estatisticamente significativas. A variável percepção da remuneração (P_Remun) apresentou um efeito directo de 0,20 ($Z=2,51$; $\rho<0,01$) na fidelização (Fidel) e a variável percepção da participação (P_Part) apresentou um efeito directo de 0,45 ($Z=4,61$; $\rho<0,01$) na fidelização. Ainda, verificou-se a existência de variância não explicada pelo modelo em 9%.

Deste modo, confirmam-se as hipóteses 1 e 2, uma vez que as variáveis percepção da remuneração e percepção da participação têm um impacto directo e positivo na fidelização, com maior ênfase para a última referida. É também de destacar a relação existente entre a percepção da remuneração e percepção da participação, uma vez que a sua interacção torna o modelo mais explicativo.

O modelo apresenta medidas de ajustamento que se podem considerar boas (CMIN/DF=2,14; CFI=0,95; RMSEA=0,08), de acordo com Marôco (2010).

3.3.2 Hipóteses 3 e 4

Testaram-se as hipóteses de moderação com as dimensões conscienciosidade e neuroticismo do modelo *Big-Five*. De forma a eliminar problemas com a multicolinearidade, todas as análises foram realizadas com as variáveis previamente centradas.

Para testar as hipóteses 3 e 4, optou-se por utilizar a *path analysis* relativamente ao modelo estrutural com variáveis latentes, atendendo ao facto de se trabalhar com as variáveis centradas e ao elevado número de itens para o cálculo do efeito de interacção.

Considerando que no modelo representado na Figura 3 a percepção da participação tem um efeito directo na fidelização mais significativo do que a percepção da remuneração, optou-se por testar os modelos de moderação com a primeira variável referida.

Foi então avaliada a hipótese 3, através de um modelo causal da percepção da participação e percepção da remuneração com efeitos directos sobre a fidelização, moderado pela conscienciosidade (ver Figura 4).

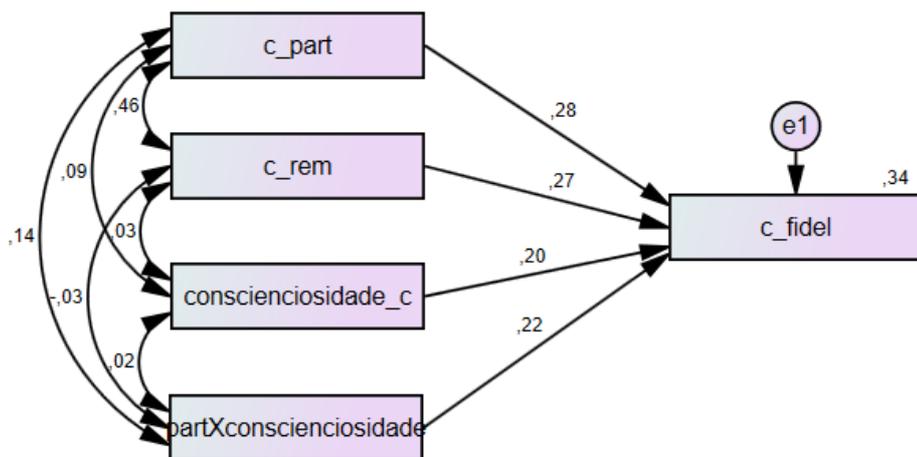


Figura 4. Modelo de análise da hipótese 3 (conscienciosidade como variável moderadora)

Como se pode observar na Figura 4, todas as trajectórias são positivas e estatisticamente significativas. Relativamente à variável critério fidelização dos trabalhadores (c_fidel), foram verificados os seguintes efeitos directos: a variável percepção da participação (c_part) apresentou um efeito directo de 0,28 ($Z=4,01$; $p<0,01$), a percepção da remuneração (c_rem) apresentou um efeito directo de 0,27 ($Z=3,90$; $p<0,01$) e a conscienciosidade (conscienciosidade_c) apresentou um efeito directo de 0,20 ($Z=3,22$; $p<0,01$). O efeito de moderação entre as variáveis percepção da participação e conscienciosidade (partXconscienciosidade) na fidelização foi de 0,22 ($Z=3,47$; $p<0,01$). Verificou-se ainda 10% de variância não explicada pelo modelo.

Foi também testado o efeito de moderação da conscienciosidade com a variável percepção da remuneração, tendo-se verificado que, embora significativo, é menos significativo do que o modelo representado na Figura 4 (para mais detalhes, ver Anexo I).

A hipótese 4 foi testada através de um modelo causal da percepção da participação e percepção da remuneração com efeitos directos sobre a fidelização, moderado pelo neuroticismo (ver Figura 5).

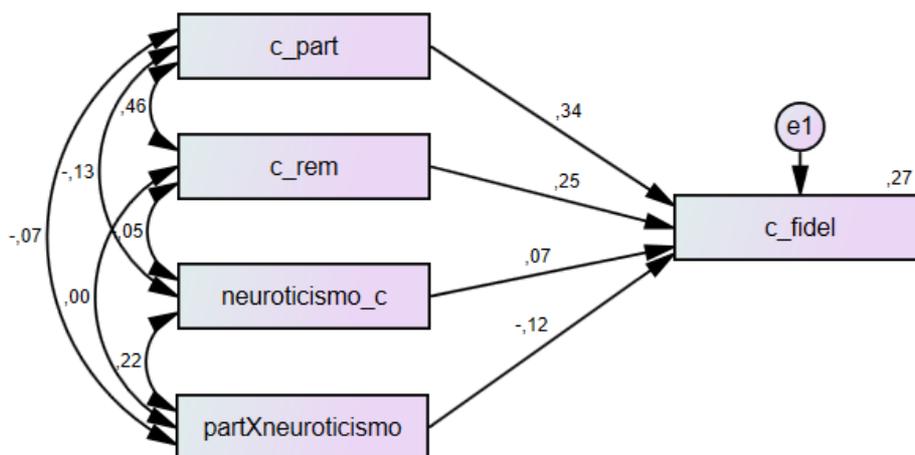


Figura 5. Modelo de análise da hipótese 4 (neuroticismo como variável moderadora)

Relativamente à variável critério “fidelização dos trabalhadores” (c_fidel), foram verificados os seguintes efeitos directos e estatisticamente significativos: a variável percepção da participação (c_part) apresentou um efeito directo de 0,34 ($Z=4,69$; $p<0,01$), a percepção da remuneração (c_rem) apresentou um efeito directo de 0,25 ($Z=3,37$; $p<0,01$). O neuroticismo (neuroticismo_c) apresentou um efeito estatisticamente não significativo ($\beta=0,07$; $Z=1,07$; n.s.). Igualmente, o efeito de moderação entre as variáveis percepção da participação e neuroticismo (partXneuroticismo) na fidelização também não apresentou resultados estatisticamente significativos ($\beta=-0,12$; $Z=1,88$; n.s.). Verificou-se ainda 7% de variância não explicada pelo modelo.

Foi também testado o efeito de moderação do neuroticismo com a variável percepção da remuneração (para mais detalhes, ver Anexo J), verificando-se que continua a não ser significativo.

3.4 Resultados – estudos exploratórios variáveis BFI

Foram realizados os modelos de análise exploratória tendo como variáveis moderadoras as restantes dimensões do modelo *Big-Five* (amabilidade, abertura à experiência e extroversão). Uma vez que não se verificaram resultados estatisticamente significativos nas dimensões “abertura à experiência” e “extroversão”, os detalhes da sua análise encontram-se no Anexo K.

No que diz respeito à amabilidade, o modelo ilustrativo do teste exploratório encontra-se representado na Figura 6.

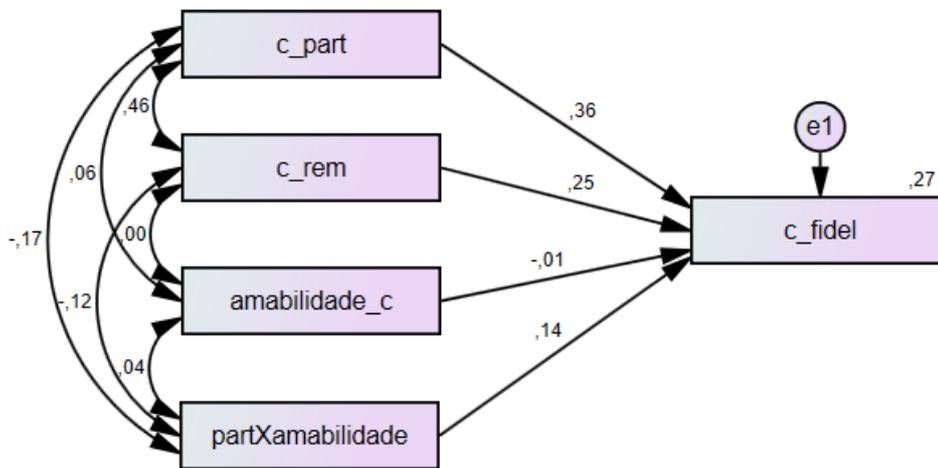


Figura 6. Modelo exploratório: amabilidade como variável moderadora

Através da análise da Figura 6, verifica-se que se mantêm significativos os efeitos directos das variáveis organizacionais sobre a fidelização. O efeito directo da amabilidade (amabilidade_c) não é estatisticamente significativo ($\beta = -0,01$; $Z = -0,08$; n.s.), manifestando-se apenas de forma indirecta, em interacção com a percepção da participação (partXamabilidade) em 0,14 sendo estatisticamente significativo ($Z = 3,35$; $p < 0,05$). Verificou-se ainda 6% de variância não explicada pelo modelo.

Deste modo, comprova-se que a amabilidade, apesar de não predizer directamente e de forma significativa a fidelização, demonstra um papel significativo positivo na sua interacção com a participação relativamente à fidelização.

Foi também testado o efeito de moderação da amabilidade com a variável percepção da remuneração, sendo que este modelo, ao contrário do apresentado na figura 6, não apresentou um efeito de interacção significativo (para mais detalhes, ver Anexo K).

3.5 Resultados – estudos exploratórios variáveis demográficas

Tendo em conta o referido na literatura, optou-se por verificar se existem ou não diferenças na fidelização, percepção da remuneração e percepção da participação consoante a

idade do indivíduo. Para tal, analisou-se em primeiro lugar as correlações entre as variáveis organizacionais e a idade (ver Tabela 13).

Tabela 13
Correlações entre variáveis organizacionais e idade

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Fidelização (1)	–				
Remuneração (2)	,40**	–			
Participação (3)	,45**	,46**	–		
Idade (4)	,35**	-,10	-,08	–	

** p<0,01 (bicaudal).

Através da observação da Tabela 13, verifica-se que apenas a fidelização apresenta correlações significativas com a idade ($r=0,35$; $p<0,01$), não existindo quaisquer correlações significativas entre as restantes variáveis organizacionais.

De modo a confirmar se existe uma diferença expressiva entre grupos extremos, criou-se a variável “Faixa etária” a partir dos quartis 25 e 75 da variável “Idade”. Realizou-se então um teste de comparação de grupos através da ANOVA, para se apurar a existência de diferenças significativas entre os grupos extremos da variável em estudo (ver Tabela 14).

Tabela 14
Comparação das médias de grupos com teste ANOVA consoante faixa etária

		Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
Fidelização*	Entre grupos	12016,33	1	12016,33	17,03	,00
	Nos grupos	61401,44	87	705,76		
	Total	73417,78	88			
Remuneração*	Entre grupos	1019,13	1	1019,13	1,78	,19
	Nos grupos	49910,15	87	573,68		
	Total	50929,28	88			
Participação*	Entre grupos	55,38	1	55,38	,16	,69
	Nos grupos	30897,22	87	355,14		
	Total	30952,60	88			

Através da análise da Tabela 14, verificou-se que apenas existem diferenças entre grupos na fidelização em ambas as variáveis demográficas ($p<0,01$).

Na Tabela 15 encontram-se apresentadas as diferenças entre médias dos grupos da faixa etária (participantes com idade inferior a 34 anos e superior a 47 anos).

Tabela 15

Médias e desvios-padrão da fidelização relativos aos grupos da faixa etária

Variáveis	Média	Desvio-padrão	N
Faixa etária			
Idade < 34 anos	46,43	27,03	49
Idade > 47 anos	69,79	25,99	40

Como é possível observar, e como era esperado, os níveis de fidelização são consideravelmente maiores quando o sujeito pertence a uma faixa etária superior, isto é, quanto mais idade tiverem os trabalhadores, maior será a sua intenção de permanecer na organização.

4. DISCUSSÃO

4.1 Discussão de resultados

Relembrando, o presente estudo teve como objectivo estudar a fidelização dos trabalhadores, investigando o impacte de duas variáveis organizacionais naquela, assim como verificar qual o papel de algumas características de personalidade, nomeadamente a conscienciosidade e o neuroticismo, na relação entre a percepção das variáveis organizacionais e a fidelização.

Relativamente às características psicométricas, é de destacar a qualidade das mesmas nas escalas utilizadas para as variáveis organizacionais, considerando que foram construídas a partir de diversos itens de escalas de diferentes autores. No que diz respeito à escala BFI, esta não apresentou problemas em relação à sensibilidade. Relativamente à fiabilidade, o valor de consistência interna para a dimensão amabilidade foi baixo; no entanto, foi um valor expectável, tendo em conta que em estudos anteriores a escala referida teve sempre alguns problemas a este nível (Bártolo-Ribeiro & Aguiar, 2008; Coelho, 2010). Em relação à validade, também no estudo de Coelho (2010) alguns itens se revelaram problemáticos aquando da realização da AFC. No caso da autora, esta retirou-os; contudo, o presente estudo não tem como principal objectivo o estudo da personalidade, pelo que se considerou preferível manter a estrutura original da escala, para que seja possível a comparação com futuros estudos.

Após a análise dos resultados e relativamente às hipóteses formuladas, verifica-se que as hipóteses 1, 2 e 3 foram confirmadas e que a hipótese 4 foi infirmada.

A **primeira hipótese** do presente estudo sugere que a percepção positiva dos trabalhadores face à sua remuneração tem um impacto positivo na sua fidelização, hipótese que se confirmou, ou seja, quanto mais os trabalhadores percepcionarem de uma forma positiva a remuneração que recebem e se sentirem satisfeitos com a mesma, maiores serão as suas intenções de permanecer na organização. Os resultados encontrados vão de encontro aos obtidos no estudo de Ng e Butts (2009), realizado com uma amostra de 206 trabalhadores, uma amostra com uma dimensão semelhante à do presente trabalho. No seu estudo, os autores verificaram que a disponibilidade de recompensas tem um poder preditivo positivo na intenção de permanecer na organização. Também os resultados de Hausknecht, Rodda e Howard (2009) corroboram os encontrados neste trabalho, considerando que no seu estudo as

recompensas extrínsecas (como salário e benefícios) foram um dos principais motivos que os participantes mencionaram como justificção para permanecerem na sua organizaçō.

Benson e Brown (2011), que realizaram o seu estudo numa empresa pūblica australiana, com uma dimensō amostral de mais de 2000 participantes, concluíram que quanto mais satisfeitos se encontravam os trabalhadores, menor seria a sua vontade de abandonar a organizaçō. No entanto, é necessārio ter em conta o facto de o conceito de *turnover* nō se encontrar no extremo oposto ao do conceito de fidelizaçō. Assim, nō se encontrar satisfeito com a sua remuneraçō pode impulsionar o trabalhador a sair da organizaçō, mas sentir-se satisfeito com a mesma poderā nō ser o suficiente para que este permaneça (Chew & Chan, 2008). Ainda assim, apesar de ser apenas uma inferēncia, considera-se que os resultados do estudo de Benson e Brown (2011) sustentam a primeira hipōtese do nosso estudo.

A **segunda hipōtese** do presente trabalho (segundo a qual a percepçō positiva dos trabalhadores acerca da sua participaçō na organizaçō tem um impacto positivo na sua fidelizaçō) foi igualmente confirmada, o que significa que quanto mais os trabalhadores percepcionarem de uma forma positiva a sua participaçō na organizaçō, isto é, sentirem que sō importantes, valorizados e reconhecidos pela mesma, maiores serō as suas intençōes de aı permanecerem. Allen, Shore e Griffeth (2003) realizaram um estudo com duas amostras distintas (a primeira de 264 trabalhadores em vendas de produtos cosméticos e a segunda de 442 agentes de seguros), ambas nos EUA. Em ambas as amostras, a participaçō na organizaçō apresenta um papel preditivo negativo nas intençōes de *turnover*, que se encontra negativamente relacionado com a intençō de permanecer na organizaçō.

No seu estudo, Whitener (2001) conclui que os trabalhadores interpretam as prāticas de recursos humanos como uma indicaçō do compromisso da organizaçō para com eles. Desta forma, a confiança e o compromisso dos trabalhadores sō superiores quando estes tēm a convicçō de que a sua organizaçō os apoia e que existe um compromisso da sua parte para com eles. O mesmo pode acontecer com a fidelizaçō: neste estudo é demonstrado que se os trabalhadores tiverem uma percepçō positiva da sua participaçō na organizaçō (sentindo-se reconhecidos e valorizados) e tambēm da remuneraçō recebida, entō a sua intençō de permanecer na organizaçō é superior, podendo ser esta a sua retribuiçō, considerando o que recebem da organizaçō.

Nos estudos de Iqbal e Hashmi (2015) e Wayne, Shore e Liden (1997) o *Perceived Organizational Support* (POS) apresentou uma relação positiva com a fidelização dos trabalhadores e uma relação negativa com as intenções de *turnover*, respectivamente. Este conceito procura traduzir o que os trabalhadores sentem relativamente ao suporte e apoio que lhes são dados pela organização (Iqbal & Hashmi, 2015) e poderá estar relacionado com a variável “percepção da participação”, uma vez que ambos se relacionam com o facto de os trabalhadores se sentirem, ou não, reconhecidos pela organização.

Os resultados do estudo de Chew e Chan (2008) permitiram também concluir que a remuneração e o reconhecimento prediziam positivamente o compromisso organizacional e a intenção de permanecer na organização, assim como o estudo de James e Mathew (2012), que referem que as recompensas e o reconhecimento foram as mais eficazes estratégias de retenção.

Nos resultados obtidos verificou-se igualmente o facto de a percepção de participação ter tido resultados significativamente superiores à percepção da remuneração, no que diz respeito ao impacto na fidelização dos trabalhadores. Estes resultados são congruentes com os do estudo de Armstrong-Stassen (2008), com uma dimensão amostral superior à do presente trabalho, onde os factores mais importantes e decisivos para a permanência na organização foram o reconhecimento e o respeito, seguidos dos incentivos de compensação. Apesar de na literatura não terem sido encontrados mais estudos que evidenciem a possibilidade de a participação deter um papel mais importante do que a remuneração, foram vários os autores que mencionaram que a remuneração nem sempre é a causa de maior importância na fidelização, sendo necessário ter em consideração outros factores (Oladapo, 2014; Reiche, 2008; Vatcharasirisook & Henschke, 2011). Uma explicação possível para estes resultados poderá estar relacionada com a motivação dos indivíduos: a remuneração é um incentivo estritamente externo, que influencia a motivação extrínseca do indivíduo (Tampu, 2015). No que diz respeito à participação em termos de reconhecimento, esta também influencia a motivação extrínseca, uma vez que a pessoa só se sente valorizada pela acção de algo externo a si, como os seus superiores ou colegas (Tampu, 2015), mas também poderá influenciar a motivação intrínseca, uma vez que não é algo palpável e que se encontra relacionado com a pessoa poder sentir-se realizada, por exemplo. Desta forma, o facto de a remuneração ser estritamente externa, poderá ser a explicação para o facto de ter um menor impacto na fidelização, quando comparada com a percepção da participação.

Ainda relativamente às variáveis preditoras, denotou-se uma correlação bastante significativa entre as duas, o que pode ser explicado pelo facto de a compensação monetária ser uma forma de reconhecimento, especialmente quando é feita consoante o desempenho profissional do trabalhador (Chew & Chan, 2008). Os autores referem que o reconhecimento pode ser monetário e não monetário, sendo que este último inclui a apreciação dos superiores e colegas. Também Wayne, Shore e Liden (1997) mencionam que o reconhecimento pode ser dado de variadas formas, sendo uma delas o aumento do salário. Foi igualmente referido por Masibigiri e Nienaber (2011) que o salário parece reflectir o valor dos trabalhadores, uma vez que no seu estudo os participantes sentiram que a remuneração recebida demonstrava o valor que a organização lhes atribuía. Deste modo, o facto de a remuneração ser uma forma de reconhecimento é uma possível fundamentação para a correlação demonstrada entre esta e a percepção da participação. Assim, a participação pode ser considerada equivalente à remuneração, de forma não quantitativa. Fala-se de motivar os trabalhadores com a remuneração, no entanto é necessário entender que em determinadas situações o indivíduo procura apenas mais reconhecimento não monetário.

A **terceira hipótese** do presente estudo propõe a conscienciosidade como variável moderadora na relação entre a percepção da participação e da remuneração com a fidelização dos trabalhadores, hipótese que foi confirmada. Assim, quanto mais positiva é a percepção dos trabalhadores sobre a sua remuneração e a sua participação, maior é a intenção de permanecer na organização e esta é mais significativa se os indivíduos tiverem níveis altos de conscienciosidade.

Não foram encontrados estudos que tenham testado por completo a hipótese referida. No entanto, no estudo de Barrick e Zimmerman (2009), realizado com 119 trabalhadores, foi demonstrado que indivíduos com baixos níveis de conscienciosidade manifestaram maiores intenções de abandonar a organização do que indivíduos com altos níveis na referida dimensão. Também Orvis, Dudley e Cortina (2008) identificaram a conscienciosidade como uma variável preditora do *turnover*, demonstrando que indivíduos com baixos níveis de conscienciosidade tinham maiores intenções de sair da organização. Paralelamente, a meta-análise realizada por Zimmerman (2008) conclui que indivíduos com elevados níveis de conscienciosidade demonstram menores níveis na intenção de saída da organização. Em síntese, todos os estudos consultados indicam que a conscienciosidade influencia de forma negativa o *turnover*.

A **quarta hipótese** do presente estudo propõe o neuroticismo como variável moderadora na relação entre a percepção da participação e da remuneração com a fidelização dos trabalhadores, hipótese que não foi confirmada. Em diversos estudos verificou-se a existência de uma relação negativa entre o neuroticismo e o *turnover* (Barrick & Mount, 1996; Barrick & Zimmerman, 2009; Salgado, 2002), tendo por isso sido extrapolado que o neuroticismo iria desempenhar um papel moderador negativo na relação entre as variáveis organizacionais e a fidelização. No entanto, sabe-se que, apesar de a fidelização e o *turnover* estarem negativamente correlacionados, estes não são considerados opostos, sendo esta uma possível explicação para a infirmação da hipótese 4 do estudo.

Relativamente às restantes dimensões do modelo *Big-Five* (extroversão, amabilidade e abertura à experiência), foram realizados estudos exploratórios, uma vez que não foi encontrada na literatura sustentação suficiente para a formulação das suas hipóteses. Ao contrário dos resultados da meta-análise de Zimmerman (2008), em que todas as dimensões do BFI apresentaram efeitos significativos nas intenções de saída e no *turnover*, no estudo exploratório realizado com as restantes dimensões do BFI apenas a amabilidade, surpreendentemente, apresentou resultados significativos na fidelização. Apesar de esta não ter um efeito directo significativo na fidelização, quando em interacção com a percepção da participação, existe um efeito de moderação. Uma possível explicação para estes resultados prende-se com o facto de indivíduos com altos níveis de amabilidade serem usualmente cooperativos e amigáveis; uma vez percepcionando positivamente a sua participação na organização, poderão ter maior tendência em retribuir-lhe, permanecendo.

No que diz respeito aos testes realizados com os grupos extremos da variável Idade, os resultados obtidos foram os esperados, tendo em consideração a literatura (Benson & Brown, 2011; Govaerts et al., 2011), isto é, os trabalhadores mais velhos revelaram uma maior fidelização para com a sua organização.

O estudo de Armstrong-Stassen e Schlosser (2011), realizado com uma dimensão amostral de 236 indivíduos entre os 50 e os 70 anos de idade, verificou a existência de uma correlação positiva entre a idade e a fidelização, sustentando desta forma os nossos resultados. Apesar de a amostra do nosso estudo não incidir apenas nas idades acima mencionadas, 40 participantes têm idades compreendidas entre os 47 e os 63 anos e comparando o nível de heterogeneidade profissional, conclui-se que o estudo dos autores e o presente são bastante

parecidos, uma vez que os participantes trabalhavam em organizações de diversas áreas, nos sectores público e privado e tinham ocupações profissionais diversificadas.

O trabalho de Govaerts e colaboradores (2011) também sustenta os resultados encontrados. O seu estudo foi realizado a 972 trabalhadores de diversas áreas, tendo os autores verificado que a idade tem um impacto positivo na intenção de permanecer na organização, demonstrando que os trabalhadores mais velhos estão mais propensos a permanecerem na mesma. Analogamente, Tanova e Holtom (2008) realizaram um estudo utilizando os dados de trabalhadores da Dinamarca, Itália, Espanha e Finlândia, entre os anos de 2000 e 2001, a partir de um questionário longitudinal, realizado anualmente. Nos seus resultados, verificaram que a idade apresenta correlações significativas e negativas com o *turnover* em todos os países referidos, ou seja, quanto mais idade tem um trabalhador, menor será a sua intenção de abandonar a organização.

Por sua vez, Benson e Brown (2011) estudaram o impacto geracional em diversas variáveis, tendo verificado que a geração *baby boomers* (indivíduos actualmente entre os 51 e os 69 anos) demonstram menor vontade de abandonar a organização do que a geração X (indivíduos entre os 39 e 49 anos). Apesar de não se ter estudado o impacto geracional, no presente estudo também se verificou que os trabalhadores acima de 45 anos demonstram uma maior propensão para permanecer na sua organização.

4.2 Limitações

O presente estudo apresenta três grandes limitações. A primeira prende-se com a dimensão da amostra, por apenas se ter atingido o *ratio* mínimo de 3:1. A segunda limitação prende-se com o facto de ter sido utilizado o método de inquérito *online*, não sendo possível ter controlo sobre quem está efectivamente a responder (Pereira & Patrício, 2013), nem a conduta que apresenta quando está a preencher o questionário. Contudo, foi retirado da amostra um questionário, cujo tempo de resposta do participante foi significativamente inferior ao tempo médio de resposta ao questionário. Por último, a terceira limitação incide na qualidade da amostra: a amostra é bastante heterogénea a nível de funções e empresas sendo, no entanto, demasiado dispersa para que se possam realizar comparações de grupos.

4.3 Sugestões para futuros estudos

Considerando a terceira limitação apresentada, considera-se pertinente, em futuros estudos, concentrar a amostra em duas organizações distintas para que se possa realizar comparação de grupos.

Reiche (2008) refere que a capacidade de os recursos humanos de uma organização fidelizarem os seus trabalhadores é diferente consoante a cultura do país onde esta estiver inserida. Deste modo, tal como a cultura de um país tem efeito nas práticas de recursos humanos que se podem implementar, também a cultura organizacional poderá ter influência. Assim, em futuros estudos seria interessante analisar a fidelização dos trabalhadores em empresas com uma cultura organizacional distinta.

No estudo de Rose e Gordon (2010), os autores analisaram o que influencia os indivíduos a juntarem-se, a permanecerem e a abandonarem uma organização, tendo concluído que as razões que levam os trabalhadores mais velhos a permanecer na organização diferem dos motivos dos trabalhadores mais novos. No presente trabalho, encontraram-se diferenças significativas entre a fidelização e a idade dos trabalhadores, pelo que se sugere que, num futuro estudo, se averiguem quais as estratégias de retenção de trabalhadores mais eficazes para cada um dos grupos.

4.4 Implicações do estudo

Considera-se este trabalho um contributo significativo para a literatura no que diz respeito à fidelização. As hipóteses do presente estudo foram introduzidas e também sustentadas através da literatura sobre o *turnover*. Contudo, e mais uma vez, este trabalho não investiga o *turnover* mas sim a fidelização, pelo que se considera o estudo realizado uma mais-valia, dado que incide no que de facto influencia o trabalhador a permanecer na organização em vez de naquilo que o faz sair.

Uma das implicações metodológicas do presente estudo foi o facto de as escalas das variáveis “percepção da remuneração”, “percepção da participação na organização” e “fidelização” terem sido construídas com itens provenientes de diversos estudos de diferentes autores. Ainda assim, apresentaram boas qualidades psicométricas e resultados significativos

que contribuem para a literatura no tema da fidelização. Deste modo, considera-se este um dos pontos fortes do presente trabalho.

Neste estudo, verificou-se que a percepção que os trabalhadores têm da sua participação na organização e da remuneração recebida tem um impacto positivo significativo na sua fidelização. Apesar de ambas as variáveis predizerem a fidelização organizacional, verificou-se que a percepção da participação tem um papel mais significativo do que a percepção da remuneração, sendo esta uma consequência importante, demonstrando que as organizações devem ter em maior consideração o reconhecimento, valor e oportunidades de participação que dão aos seus colaboradores, pois pode ser a chave para a sua fidelização. Esta é uma implicação prática bastante importante, pois se em tempos de crise as organizações consideram que não podem aumentar a remuneração dos seus trabalhadores, o presente estudo demonstra de forma pertinente que nem sempre são necessárias mais e melhores condições monetárias para fidelizar os trabalhadores.

Os resultados do presente estudo evidenciam também a importância que deve ser dada às características do modelo *Big-Five*.

Tendo em conta a correlação positiva entre a extroversão e a percepção da participação na organização e considerando que a última referida é a principal preditora da fidelização neste trabalho, fica demonstrada a importância que os recursos humanos das organizações devem dar às características individuais dos seus trabalhadores.

Os resultados referentes à amabilidade demonstram que, apesar de esta não apresentar um efeito directo significativo na fidelização, o mesmo não acontece quando em interacção com a percepção da participação. Desta forma, verificamos que o efeito da percepção da participação na fidelização é afectado pela presença da amabilidade, sendo assim demonstrado que quando os trabalhadores percebem positivamente a sua participação e, simultaneamente, apresentam níveis mais elevados de amabilidade, sendo generosos, prestativos e honestos, revelam uma maior fidelização para com a sua organização.

A dimensão do modelo *Big-Five* que mais relevância demonstrou nesse trabalho foi a conscienciosidade, que apresentou efeitos directos significativos na fidelização, isto é, quanto mais organizado, trabalhador, perseverante e confiável for um trabalhador, maiores níveis de fidelização pode este apresentar para com a sua organização. A conscienciosidade mostrou igualmente um papel moderador na relação da percepção da remuneração e da percepção da

participação com a fidelização, isto é, o efeito daquelas é afectado positivamente quando os trabalhadores apresentam valores elevados de conscienciosidade.

Apesar de não se terem obtido resultados significativos com as restantes dimensões do modelo *Big-Five* ao nível da fidelização, sabe-se que estas apresentam inúmeras relações significativas com variáveis organizacionais como, por exemplo, o desempenho organizacional, satisfação com o trabalho, entre outras. Estando estas variáveis relacionadas positivamente com a fidelização, será sempre uma mais-valia para as organizações darem maior destaque às características individuais dos seus trabalhadores.

5. REFERÊNCIAS

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Ananthan, B. R., & Sudheendra Rao, L. N. (2011). Dynamics of Retention: Practices and Strategies. *SCMS Journal of Indian Management*, 8(4), 120-125.
- Armstrong-Stassen, M. (2008). Human resource practices for mature workers – And why aren't employers using them? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 334-352,
- Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2011). Perceived organizational membership and the retention of older workers. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 319-344. doi: 10.1002/job.647
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1996). Effects of Impression Management and Self-Deception on the Predictive Validity of Personality Constructs. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 261-272.
- Barrick, M. R., & Zimmerman, R. D. (2009). Hiring for Retention and Performance. *Human Resource Management*, 48(2), 183-206. doi: 10.1002/hrm.20275
- Bártolo-Ribeiro, R., & Aguiar, R. (2008). Avaliação Rápida da Personalidade: Estudo Preliminar da Versão Portuguesa Reduzida de 10 itens do Big Five Inventory. In Noronha, A. P., Machado, C., Almeida, L., Gonçalves, M., Martins, S., & Ramalho, V. (Coord.), *Actas do XIII Congresso Internacional de Avaliação Psicológica: Formas e Contexto*, Braga.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.

- Caligiuri, P. M. (2000). The Big Five Personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology, 53*, 67-88.
- Chew, J., & Chan, C. C. A. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *Journal of Manpower, 29*(6), 503-522.
- Coelho, A. M. (2010). *O Big Five Inventory em Portugal: Contribuições para a sua adaptação à população portuguesa* (Tese de Mestrado, não publicada, ISPA-Instituto Universitário, Lisboa).
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A., & Gomes, J. F. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Davis, T. L. (2013). A Qualitative Study of the Effects of Employee Retention on the Organization. *Insights to a Changing World Journal, 2013*(2), 25-112.
- Deshpande, S. P. (1996). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics, 15*(6), 655-660.
- De Long, D. W., & Davenport, T. (2003). Better Practices for Retaining Organizational Knowledge: Lessons from the Leading Edge. *Employment Relations Today, 30*(3), 51-63.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology, 41*, 417-440.
- Döckel, A., Basson, J. S., & Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organizational commitment: An investigation of high technology employees. *Journal of Human Resource Management, 4*(2), 20-28.
- Fink, S. B. (2011). From Guess to Process: A Systematic Approach to Hiring and Retention. *Employment Relations Today, 38*(3), 11-18. doi: 10.1002/ert.20350
- Gardner, W. L., Reithel, B. J., Cogliser, C. C., Walumbwa, F. O., & Foley, R. T. (2012). Matching Personality and Organizational Culture: Effects of Recruitment Strategy and the Five-Factor Model on Subjective Person-Organization Fit. *Management Communication Quarterly, 26*(4), 585-622.

- Gialuisi, O., & Coetzer, A. (2013). An exploratory investigation into voluntary employee turnover and retention in small business. *Small Enterprise Research*, 20, 55-67.
- Goldberg, L. R. (1992). The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26-42.
- Goldberg, L. R. (1993). The Structure of Phenotypic Personality Traits. *American Psychologist*, 48(1), 26-34.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate of the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1) 35-55.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted Employee Retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288.
- Iqbal, S., & Hashmi, M. S. (2015). Impact of Perceived Organizational Support on Employee Retention with Mediating Role of Psychological Empowerment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(1), 18-34.
- James, L., & Mathew, L. (2012). Employee Retention Strategies: IT Industry. *SCMS Journal of Indian Management*, 9(3), 79-87.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin, & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed., pp. 102-138). New York: Guilford.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practices of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: Guilford.
- Kochanski, J., & Ledford, G. (2001). "How To Keep Me"— Retaining Technical Professionals. *Research-Technology Management*, 44(3), 31-38.
- Kontoghiorghes C., & Frangrou, K. (2009). The Association Between Talent Retention, Antecedent Factors, and Consequent Organizational Performance. *SAM Advanced Management Journal*, 29-58.

- Lee, T. W., Ashford, S. J., Walsh, J. P., & Mowday, R. T. (1992). Commitment Propensity, Organizational Commitment, and Voluntary Turnover: A Longitudinal Study of Organizational Entry Processes. *Journal of Management*, 18(1), 15-22.
- Levine, D. (1993). What do wages buy? *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 462-483.
- Mahal, P. K. (2012). HR Practices as Determinants of Organizational Commitment and Employee Retention. *The IUP Journal of Management Research*, XI(4), 37-53.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software e Aplicações* (2ª Ed.). Pêro Pinheiro, Report Number.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5ª Ed.). Pêro Pinheiro, Report Number.
- Masibigiri, V., & Nienaber, H. (2011). Factors affecting the retention of Generation X public servants: An exploratory study. *Journal of Human Resource Management*, 9(1), 44-54. doi: 10.4102/sajhrm.v9i1.318
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1989). More Reasons to Adopt the Five-Factor Model. *American Psychologist*, 44, 451-452.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1997). Personality Trait Structure as a Human Universal. *American Psychologist*, 52(5), 509-516.
- Messmer, M. (2006). Four keys to improved staff retention. *Strategic Finance*, 88(4), 13-14.
- Mohamed, A. F., Singh, S., Irani, Z., & Darwish, T. K. (2013). An analysis of recruitment, training and retention practices in domestic and multinational enterprises in the country of Brunei Darussalam. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 2054-2081. doi: 10.1080/09585192.2012.723021

- Murphy, K. R., & Dzieweczynski, J. L. (2005). Why Don't Measures of Broad Dimensions of Personality Perform Better As Predictors of Job Performance? *Human Performance*, 18(4), 343-357.
- Ng, T.W. H., & Butts, M. M. (2009). Effectiveness of organizational efforts to lower turnover intentions: The moderating role of employee locus of control. *Human Resource Management*, 48(2), 289-310.
- Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 19-36.
- Orvis, K. A., Dudley, N. M., & Cortina, J. M. (2008). Conscientiousness and Reactions to Psychological Contract Breach: A Longitudinal Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1183-1193.
- Pereira, A., & Patrício, T. (2013). Guia prático de utilização do SPSS: Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia (8ª Ed.) Lisboa: Edições Sílabo.
- Pervin, A., & John, O. P. (2004). *Personalidade: Teoria e Pesquisa* (8ª Ed). Porto Alegre: Artmed.
- Pritchard, C. W. (2007). Strategy 55: Recognition and Rewards. In C. W. Pritchard (Ed.), *101 Strategies for Recruiting Success* (pp.146–148). New York: American Management Association International
- Ratna, R., & Chawla, R. (2012). Key factors of retention and retention strategies in telecom sector. *Sona Global Management Review*, 6(3), 35-46.
- Rehman, S. (2012). A Study of Public Sector Organizations with Respect to Recruitment, Job Satisfaction and Retention. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 4(1), 76-88.
- Reiche, B. S. (2008). The configuration of employee retention practices in multinational corporations' foreign subsidiaries. *International Business Review*, 17, 676-687.
- Renk, K. (2009). Gear up for the turnaround: Engage employees through recognition and rewards. *Nonprofit Business Advisor*, 243, 6-7.

- Rose, D. M., & Gordon, R. (2010). Retention Practices for Engineering and Technical Professionals in an Australian Public Agency. *The Australian Journal of Public Administration*, 69(3), 314-325.
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 117-125.
- Schweitzer, L., & Lyons, S. (2008). The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships. *Business Horizons*, 51, 555-565.
- Silva, N., Hutcheson, J., & Wahl, G. D. (2010) Organizational Strategy and Employee Outcomes: A Person–Organization Fit Perspective. *The Journal of Psychology*, 144(2), 145-161.
- Singh, G., & Prakash, A. (2013). A Study of Analysis of Factors Related to Employee's Retention among Organized Retail Sector in Two Tier City. *Amity Global Business Review*, 8, 131-140.
- Tampu, D. L. (2015). Impact of human motivation on employees performance. *Internal Auditing & Risk Management*, 10(1), 43-53.
- Tanova, C., & Holtom, B. C. (2008). Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1553-1568.
- Timmons, J. C., Hall, A. C., Fesko, S. L., & Migliore, A. (2011). Retaining the Older Workforce: Social Policy Considerations for the Universally Designed Workplace. *Journal of Aging & Social Policy*, 23, 119-140.
- Trapmann, S., Hell, B., Hirn, J-O. W., & Schuler, H. (2007). Meta-Analysis of the Relationship Between the Big Five and Academic Success at University. *Journal of Psychology*, 215(2), 132-151.
- Van Dyk, J., & Coetzee, M. (2012). Retention factors in relation to organizational commitment in medical and information technology services. *Journal of Human Resource Management*, 10(2), 1-11. doi: 10.4102/sajhrm.v10i2.433

- Vatcharasirisook, V., & Henschke, J. A. (2011, Setembro). *Organizational Learning and Employee Retention: A Focused Study Examining the Role of Relationships between Supervisors and Subordinates*. Paper presented at the Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, Lindenwood University, St. Charles.
- Wagar, T. H., & Rondeau, K. V. (2006). Retaining Employees in Small and Medium-Sized Firms: Examining the Link with Human Resource Management. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. Consultado através de <http://www.huizenga.nova.edu/Jame/articles/retaining-employees.cfm>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535.
- Yamamoto, H. (2011). The relationship between employee benefit management and employee retention. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3550-3564.
- Yamamoto, H. (2013). The relationship between employees’ perceptions of human resource management and their retention: from the viewpoint of attitudes toward job-specialties. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 747-767.

6. ANEXOS

ANEXO A – Análise gráfica de *outliers*

- Fidelização

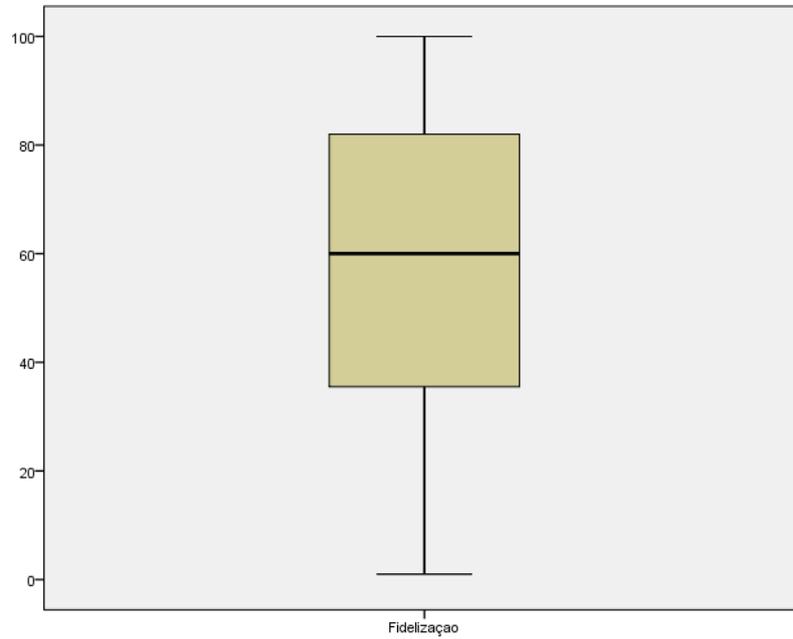


Figura 7. Análise gráfica de *outliers* – Fidelização

- Percepção da remuneração

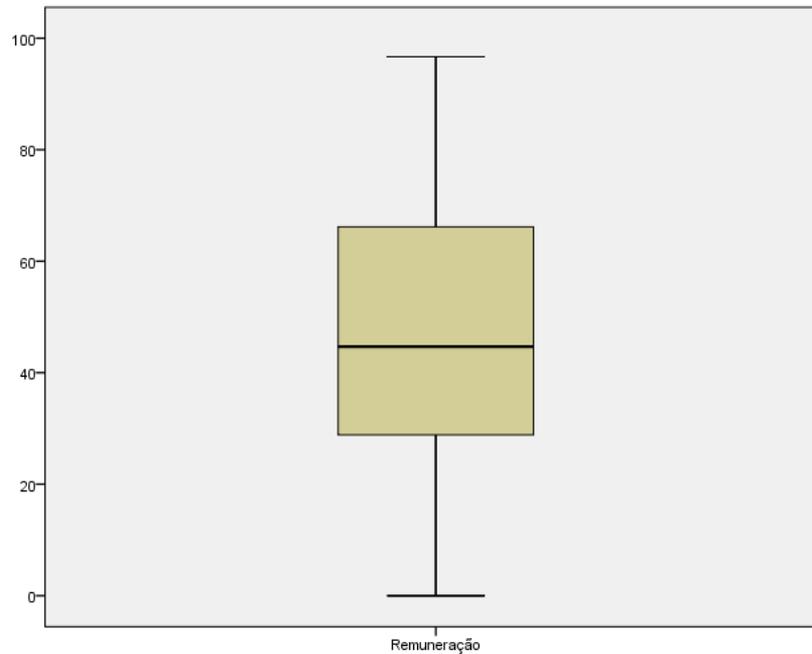


Figura 8. Análise gráfica de *outliers* – Percepção da remuneração

- Percepção da participação

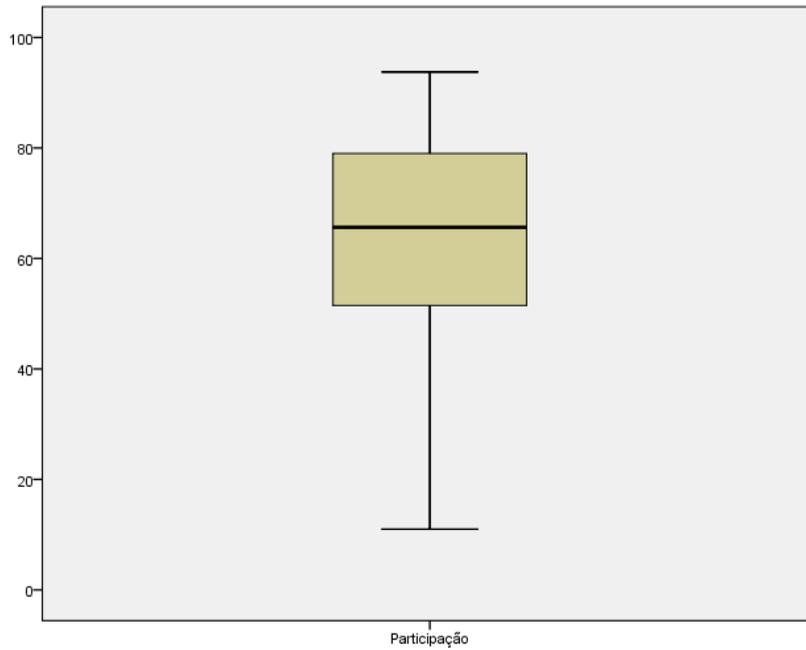


Figura 9. Análise gráfica de outliers – Percepção da participação

- Extroversão

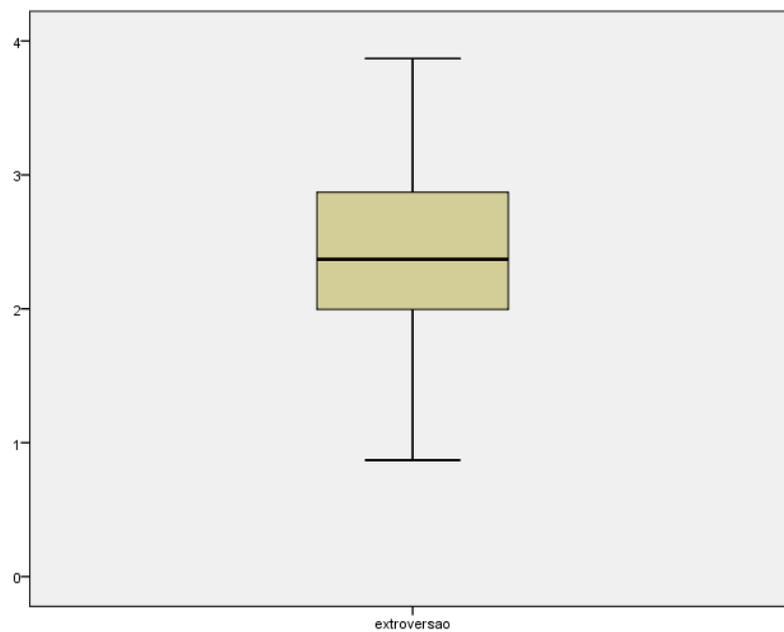


Figura 10. Análise gráfica de outliers – Extroversão

- Neuroticismo

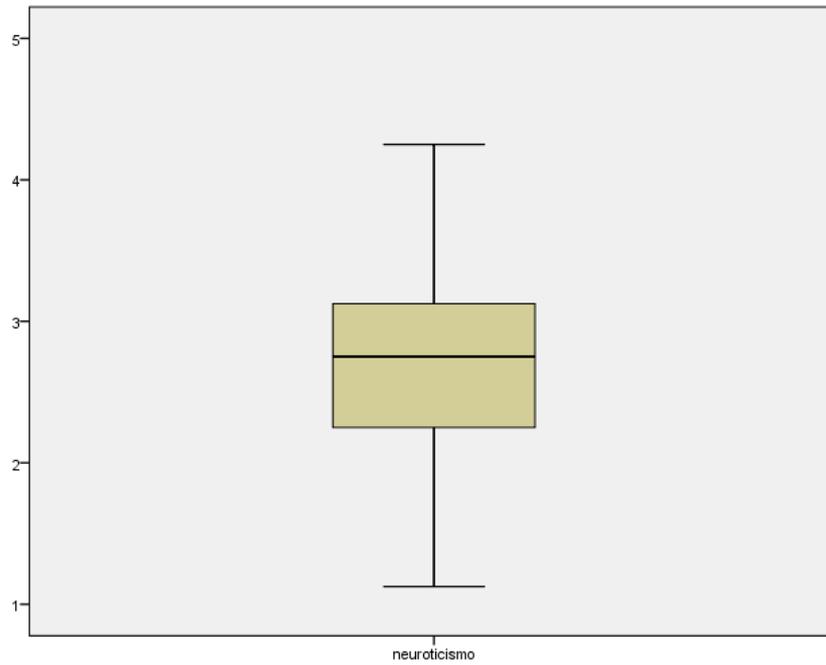


Figura 11. Análise gráfica de outliers – Neuroticismo

- Abertura à experiência

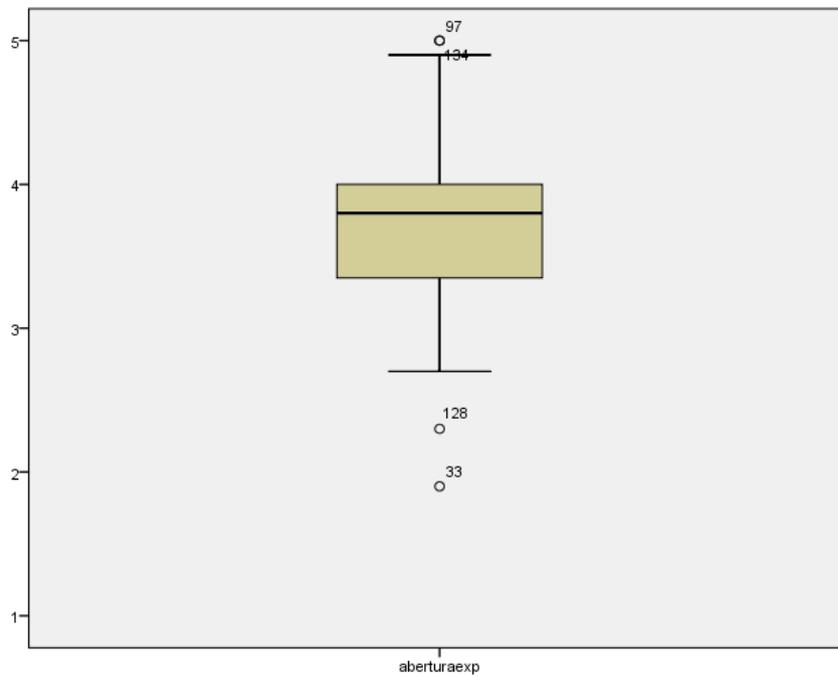


Figura 12. Análise gráfica de outliers – Abertura à experiência

- Amabilidade

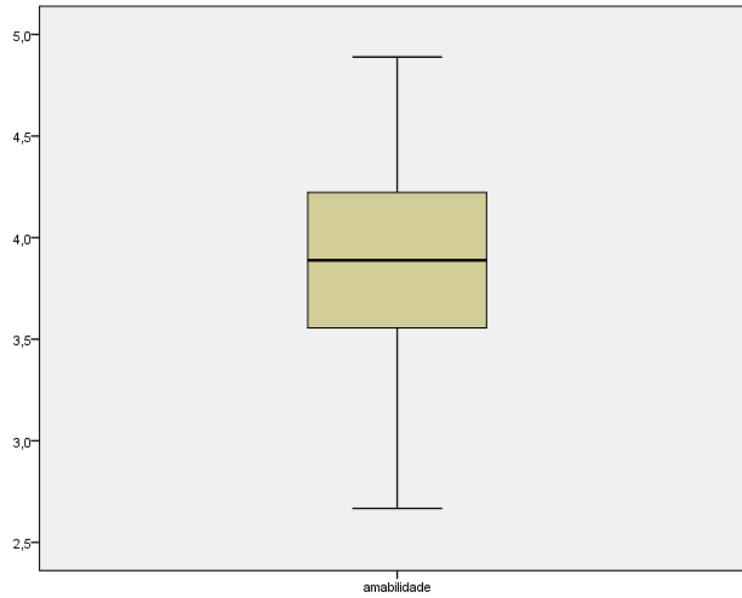


Figura 13. Análise gráfica de outliers – Amabilidade

- Conscienciosidade

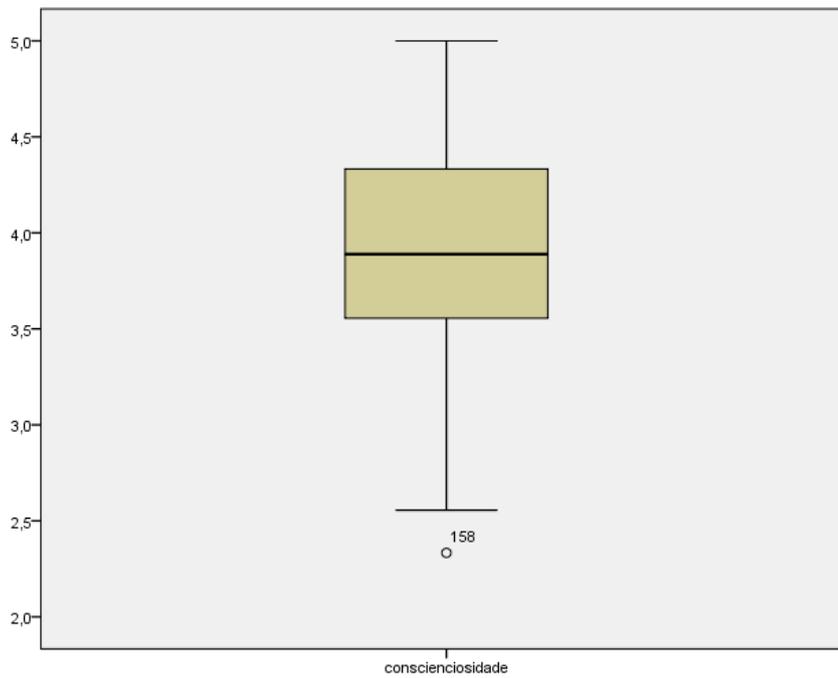


Figura 14. Análise gráfica de outliers – Conscienciosidade

ANEXO B – Questionário

Caro(a) Colaborador(a)

No âmbito da realização de Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações pelo Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida - ISPA, convidamo-lo(a) a participar no presente projecto de investigação.

Os dados recolhidos são confidenciais, sendo utilizados exclusivamente para os fins desta pesquisa.

As respostas aos questionários são anónimas, não havendo lugar a qualquer tipo de identificação em qualquer análise, relatório ou apresentação final. As questões demográficas apenas servirão para complementar a análise estatística.

Pedimos que responda com a maior sinceridade e espontaneidade. Lembramos que não existem respostas correctas ou erradas, apenas a sua opinião pessoal.

O projecto é orientado pelo Prof. Doutor Rui Bárto Ribeiro. Quaisquer esclarecimentos adicionais podem ser solicitados para o email para joana.leitao.diogo@gmail.com.

Gratos pela sua colaboração,

Joana Diogo

Vai-lhe ser apresentado um conjunto de questões sobre o seu trabalho.

Indique, de 0 a 100, o grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações. Para tal, deslize o cursor (círculo) até ao valor pretendido. À direita da escala de cada questão aparece o valor de concordância da resposta dada.

1. Tendo em conta as minhas responsabilidades, o meu salário é adequado.
2. A minha organização reconhece os meus contributos como significativos.
3. Estou satisfeito com o meu salário quando comparado com os meus colegas de trabalho.
4. Estou satisfeito com o meu salário quando comparado com os meus colegas de profissão de outras organizações.
5. Eu iria detestar ter que me despedir do meu trabalho nesta organização.
6. Eu sinto que a minha participação é valorizada.

7. Estou satisfeito com os bónus ou incentivos que me estão disponíveis.
8. Eu sinto que sou um elemento fundamental da minha organização.
9. Pretendo ficar nesta organização até me reformar.
10. Estou satisfeito com o meu salário actual.
11. Geralmente, os meus superiores apreciam a forma como eu realizo o meu trabalho.
12. Desde que eu tenha trabalho, não me importo em que organização me encontro a trabalhar.
13. Eu sou mal pago para o trabalho que realizo.
14. Não considerando a situação reforma, sendo possível permanecer na organização por 20 anos, por quanto mais tempo permaneceria?

Apresentamos-lhe agora um conjunto de características que podem ou não aplicar-se a si. Por exemplo, acha que é uma pessoa que gosta de conviver? A sua tarefa consiste em indicar o quanto discorda ou concorda com cada frase, utilizando uma escala que vai do 1 (discordo fortemente) até 5 (concordo fortemente) e em que o 2, 3 e 4 correspondem a julgamentos intermédios.

Lembre-se de que não existem respostas certas nem erradas; responda com sinceridade, de acordo com o seu modo de ser habitual.

Assim.. Vejo-me como alguém que..

	Discordo fortement e (1)	Discordo parcialment e (2)	Não concordo nem discordo (3)	Concordo parcialment e (4)	Concordo fortement e (5)
1... é conversador	O	O	O	O	O
2... tende a encontrar defeitos nos outros	O	O	O	O	O
3... é minucioso(a) no seu trabalho	O	O	O	O	O
4 ...é deprimido(a),	O	O	O	O	O

melancólico(a).

5 ...é original, tem ideias inovadoras.

6 ...é reservado(a).

7 ...é prestável e não é egoísta para com os outros

8 ...é, por vezes, descuidado(a).

9 ...é descontraído(a), lida bem com o stress.

10 ...tem curiosidade em relação a diferentes assuntos.

11 ...tem muita energia.

12 ...inicia disputas com os outros

13 ...é um trabalhador(a) de confiança.

14 ...por vezes, fica tenso(a).

15 ... é engenhoso(a), um(a) pensador(a) profundo

16. ... transmite muito entusiasmo.

17. ... perdoa com facilidade.

18. ... tende a ser desorganizado(a).

19. ... se preocupa muito.

20. ... tem uma imaginação fértil.

21. ... tende a ficar calado(a).

22. ... geralmente confia nos outros.

23. ... tende a ser preguiçoso(a).

24 ...é emocionalmente estável, não se perturba facilmente.

25. ... é inventivo(a).

26. ... é assertivo(a).

27. ... pode ser frio(a) e distante.

28. ... é persistente até a tarefa

estar concluída.

29. ... pode ter um humor instável.	<input type="radio"/>				
30. ... valoriza a arte e a estética.	<input type="radio"/>				
31. ... é, por vezes, tímido(a) e inibido(a).	<input type="radio"/>				
32. ... é amável e atencioso(a) com a maioria das pessoas	<input type="radio"/>				
33. ... é eficiente nas tarefas que realiza.	<input type="radio"/>				
34. ... mantém a calma em situações de tensão.	<input type="radio"/>				
35. ... prefere um trabalho rotineiro.	<input type="radio"/>				
36. ... é extrovertido(a), sociável.	<input type="radio"/>				
37. ... é, por vezes, mal educado(a) com os outros.	<input type="radio"/>				
38. ... faz planos e segue-os cuidadosamente.	<input type="radio"/>				
39. ... se enerva facilmente.	<input type="radio"/>				
40. ... gosta de reflectir, brincar com as ideias.	<input type="radio"/>				
41. ... tem poucos interesses artísticos.	<input type="radio"/>				
42. ... gosta de cooperar com os outros.	<input type="radio"/>				
43. ... se distrai com facilidade.	<input type="radio"/>				
44. ...é conhecedor(a) no que respeita à arte, música ou literatura.	<input type="radio"/>				

Por último, ser-lhe-á apresentado um conjunto de questões demográficas que apenas servirão para complementar a análise estatística.

As respostas são anónimas, não havendo lugar a qualquer tipo de identificação em qualquer análise, relatório ou apresentação final.

1. Indique a sua idade (em anos) __
2. Há quanto tempo trabalha na sua organização actual? (em anos)
3. Indique o seu sexo
Feminino __
Masculino __
4. Há quanto tempo desempenha a sua função actual? (em anos)
5. Indique as suas habilitações literárias
Ensino básico ou inferior __
Ensino secundário ou equivalente __
Licenciatura / Pós-graduação __
Mestrado / Doutoramento __
6. Actualmente, qual a função que desempenha na sua empresa?
7. Com que idade teve o seu primeiro trabalho?
8. Deseja ter acesso aos resultados gerais do presente estudo?
Sim __
Não__

ANEXO C – Tradução dos itens das escalas fidelização, percepção remuneração e percepção participação

Tabela 16

Tradução dos itens da escala da fidelização

FIDELIZAÇÃO	
Item Original	Item Traduzido
I would really hate to quit my job with this organization.	Eu iria detestar ter que me despedir do meu trabalho nesta organização.
I intend to stay with this organization until I fully retire.	Pretendo ficar nesta organização até me reformar.
It does not matter if I am working for this company or another, as long as I have work.	Desde que eu tenha trabalho, não me importo em que organização me encontro a trabalhar.

Tabela 17

Tradução dos itens da escala da percepção da remuneração

PERCEPÇÃO DA REMUNERAÇÃO	
Item Original	Item Traduzido
I am satisfied with my current salary.	Estou satisfeito com o meu salário actual.
I am satisfied with the bonuses or incentives available to me.	Estou satisfeito com os bónus ou incentivos que me estão disponíveis.
My pay is adequate considering the responsibilities I have.	Tendo em conta as minhas responsabilidades, o meu salário é adequado.
I am underpaid for what I do.	Eu sou mal pago para o trabalho que realizo.
I am satisfied with my pay relative to others at this company.	Estou satisfeito com o meu salário quando comparado com os meus colegas de trabalho.
I am satisfied with my pay relative to outsiders with the same job.	Estou satisfeito com o meu salário quando comparado com os meus colegas de profissão de outras organizações.

Tabela 18

Tradução dos itens da escala da percepção da participação

PERCEPÇÃO DA PARTICIPAÇÃO	
Item Original	Item Traduzido
I feel that my participation is appreciated.	Eu sinto que a minha participação é valorizada.
I feel like a key member of the organization.	Eu sinto que sou um elemento fundamental da minha organização.
My superiors generally appreciate the way I do my job.	Geralmente, os meus superiores apreciam a forma como eu realizo o meu trabalho.
The organization recognizes the significance of the contributions I make.	A minha organização reconhece os meus contributos como significativos.

ANEXO D – Detalhes dos itens originais das escalas fidelização, percepção remuneração e percepção participação

Tabela 19

Detalhes itens originais da fidelização

FIDELIZAÇÃO							
Item	Retirado de	Constructo medido	Relação nº itens retirados /		Item original	Escala	α da Escala
			nº total de itens do constructo				
12	Armstrong-Stassen e Schlosser (2011)	“Intent to remain”	2 / 5		I would really hate to quit my job with this organization	1- Strongly disagree; 5 – strongly agree	Sem acesso
16					I intend to stay with this organizations until I fully retire		
19	Govaerts, Kyndt, Dochy e Baert (2011)	“Retention”	1/3		It does not matter if I am working for this company or another, as long as I have work	Escala Likert 5 pontos	Sem acesso
21	Silva, Hutcheson e Wahl (2010)	“Intent to stay”	1 / 1		How many years do you plan on staying at this organization	“Less than one year” a “More than five years”	Sem acesso

Tabela 20

Detalhes dos itens originais da percepção da remuneração

PERCEPÇÃO DA REMUNERAÇÃO						
Item	Retirado de	Constructo medido	Relação nº itens retirados / nº total de itens do mesmo constructo	Item original	Escala	α da Escala
8	Deshpande (1996)	“Satisfaction with pay”	2 / 4	My pay is adequate considering the responsibilities I have	1 – Strongly disagree 4 – Strongly agree	Sem acesso
10	Levine (1993)	“Pay satisfaction”	2 / 3	I am satisfied with my pay relative to others at this company	1 – Strongly disagree	Sem acesso
11				I am satisfied with my pay relative to outsiders with the same job	5 – Strongly agree	
14	Mahal (2012)	“Organizational practices – Salary”	2 / 3	I am satisfied with the bonuses or incentives available to me	Escala de 3 pontos – “false, neutral, true”.	Sem acesso
17				I am satisfied with my current salary		
20	Deshpande (1996)	“Satisfaction with pay”	2 / 4	I am underpaid for what I do	1 – Strongly disagree 4 – Strongly agree	Sem acesso

Tabela 21

Detalhes dos itens originais da percepção da participação

PERCEPÇÃO DA PARTICIPAÇÃO						
Item	Retirado de	Constructo medido	Relação nº itens retirados / nº total de itens do mesmo constructo	Item original	Escala	α da Escala
9	Brown e Leigh (1996)	“Recognition”	2 / 3	The organization recognizes the significance of the contributions I make	1 – Strongly disagree 7 – Strongly agree	$\alpha = 0,70$ $\alpha = 0,76$
13	Mahal (2012)	“Human resources practices – Participation”	1 / 5	I feel that my participation is appreciated	Escala de 4 pontos “never, sometimes, often, always”	$\alpha = 0,76$
15	Brown e Leigh (1996)	“Contribution”	1 / 4	I feel like a key member of the organization	1 – Strongly disagree 7 – Strongly agree	$\alpha = 0,71$ $\alpha = 0,78$
18	Brown e Leigh (1996)	“Recognition”	2 / 3	My superiors generally appreciate the way I do my job		$\alpha = 0,70$ $\alpha = 0,76$

ANEXO E – Pré-teste das escalas das variáveis organizacionais

Para o estudo de validade facial e compreensão dos itens de cada uma das dimensões a estudar, foi realizado um pré-teste através da realização de uma análise factorial exploratória por componentes principais (AFE-CP) para cada uma das dimensões, com uma amostra total de 36 sujeitos.

Fidelização

Relativamente à Fidelização, foram realizadas três AFE-CP. A primeira foi realizada com os quatro itens que compunham inicialmente a dimensão e apresentou uma solução com dois factores. O item 14 “Não considerando a situação reforma, sendo possível permanecer na organização por 20 anos, por quanto mais tempo permaneceria” apresentou pesos factoriais significativos nos dois factores, pelo que foi retirado.

Foi realizada a segunda AFE-CP com os três itens da fidelização, que mais uma vez apresentou uma solução com dois factores. Os itens 5 e 9 apresentaram pesos factoriais significativos no primeiro factor; o item 12 “Desde que eu tenha trabalho, não me importo em que organização me encontro a trabalhar” apresentou um peso factorial significativo no segundo factor, pelo que foi retirado.

Por fim, foi realizada a terceira AFE-CP com os dois restantes itens da fidelização. Através da Tabela 22 pode ser observado o valor da medida de adequação da amostra *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), tendo sido obtido o valor de 0,50, considerado um mau valor (Pereira & Patrício, 2013). Em relação ao teste de esfericidade de *Bartlett*, este cumpriu os seus pressupostos ($p=0,05$), tendo-se podido prosseguir para a análise dos pesos factoriais.

Tabela 22
Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett (AFE-CP fidelização)

Medida de adequação de amostra Kaiser-Meyer-Olkin		,50
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox	6,01
	Df	1
	Sig.	,01

Através da Tabela 23 verifica-se que este modelo de análise factorial apresenta uma solução com 1 factor, que explica 70,26% da variância total, possuindo um *eigenvalue* superior a 1.

Tabela 23
Variância total explicada pelo modelo (fidelização)

Variância Total Explicada			
Componente	Total	% de variância	% cumulativa
1	1,41	70,26	70,26

Método de Extracção: Análise de Componentes Principais

Na tabela 24 encontra-se apresentada a matriz de pesos factoriais dos itens.

Tabela 24
Saturação dos itens por factor (AFE-CP fidelização)

Matriz de pesos factoriais	
	Componente 1
5. Eu iria detestar ter que me despedir do meu trabalho nesta organização	,84
9. Pretendo ficar nesta organização até me reformar	,84

Nota: Método de Rotação: Varimax
 Supressão dos valores inferiores a 0,30

Como se pode verificar, ambos os itens apresentam pesos factoriais significativos na dimensão fidelização.

Percepção da remuneração

Relativamente à percepção da remuneração, foi realizada uma AFE-CP. Através da Tabela 25 pode ser observado o valor da medida de adequação da amostra *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), tendo sido obtido o valor de 0,86, considerado um bom valor (Pereira & Patrício, 2013). Em relação ao teste de esfericidade de *Bartlett*, este cumpriu os seus pressupostos ($p < 0,01$).

Tabela 25
Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett (AFE-CP percepção remuneração)

Medida de adequação de amostra Kaiser-Meyer-Olkin		,86
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	169,23
	Df	15
	Sig.	,00

Através da Tabela 26 verifica-se que este modelo de análise factorial apresenta uma solução com 1 factor que explica 71,28% da variância total, possuindo um *eigenvalue* superior a 1.

Tabela 26

Variância total explicada pelo modelo (percepção remuneração)

	Variância Total Explicada		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	4,28	71,28	71,28

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

Na tabela 27 encontra-se apresentada a matriz de pesos factoriais dos itens.

Tabela 27

Saturação dos itens por factor (AFE-CP percepção remuneração)

Matriz de pesos factoriais	
	Componente 1
1. Tendo em conta as minhas responsabilidades, o meu salário é adequado	,93
3. Estou satisfeito(a) com o meu salário quando comparado com os meus colegas de trabalho	,86
4. Estou satisfeito(a) com o meu salário quando comparado com os meus colegas de profissão de outras	,93
7. Estou satisfeito(a) com os bónus ou incentivos que me estão disponíveis	,72
10. Estou satisfeito(a) com o meu salário actual	,87
13. Eu sou mal pago para o trabalho que realizo	,73

Nota: Método de Rotação: Varimax

Supressão dos valores inferiores a 0,30

Como se pode verificar, todos os itens apresentam pesos factoriais significativos na dimensão percepção da remuneração.

Percepção da participação

Em relação à percepção da participação, foi realizada uma AFE-CP com os itens correspondentes. Através da Tabela 28 pode ser observado o valor da medida de adequação da amostra *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), tendo sido obtido o valor de 0,68, considerado um valor razoável (Pereira & Patrício, 2013). Em relação ao teste de esfericidade de *Bartlett*, este cumpriu os seus pressupostos ($p < 0,01$).

Tabela 28

Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett (AFE-CP percepção participação)

Medida de adequação de amostra Kaiser-Meyer-Olkin		,68
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox	65,63
	Df	6
	Sig.	,00

Através da Tabela 29 verifica-se que este modelo de análise factorial apresenta uma solução com 1 factor que explica 65,80% da variância total, possuindo um *eigenvalue* superior a 1.

Tabela 29

Variância total explicada pelo modelo (percepção participação)

	Variância Total Explicada		
	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,63	65,80	65,80

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

Na tabela 30 encontra-se apresentada a matriz de pesos factoriais dos itens.

Tabela 30

Saturação dos itens por factor (AFE-CP percepção participação)

	Matriz de pesos factoriais	
		Componente 1
2. A minha organização reconhece a importância dos meus contributos		,89
6. Eu sinto que a minha participação é valorizada		,84
8. Eu sinto que sou um elemento fundamental da minha organização		,74
11. Geralmente, os meus superiores apreciam a forma como eu realizo o meu trabalho		,77

Nota: Método de Rotação: Varimax

Supressão dos valores inferiores a 0,30

Como se pode verificar, todos os itens apresentam pesos factoriais significativos na dimensão percepção da remuneração.

ANEXO F – *Big Five Inventory*

Vejo-me como alguém que...

1. ... é conversador(a). (Extroversão)
2. ... tende a encontrar os defeitos nos outros. (Amabilidade) – **invertido**
3. ... é minucioso(a) no seu trabalho. (Conscienciosidade)
4. ... é deprimido(a), melancólico(a). (Neuroticismo)
5. ... é original, tem ideias inovadoras. (Abertura à Experiência)
6. ... é reservado(a). (Extroversão) – **invertido**
7. ... é prestável e não é egoísta para com os outros. (Amabilidade)
8. ... é, por vezes, descuidado(a). (Conscienciosidade) – **invertido**
9. ... é descontraído(a), lida bem com o stress. (Neuroticismo) – **invertido**
10. ... tem curiosidade em relação a diferentes assuntos. (Abertura à Experiência)
11. ... tem muita energia. (Extroversão)
12. ... inicia disputas com os outros. (Amabilidade) – **invertido**
13. ... é um(a) trabalhador(a) de confiança. (Conscienciosidade)
14. ...por vezes, fica tenso. (Neuroticismo)
15. ... é engenhoso(a), um(a) pensador(a) profundo. (Abertura à Experiência)
16. ... transmite muito entusiasmo. (Extroversão)
17. ... perdoa com facilidade. (Amabilidade)
18. ... tende a ser desorganizado(a). (Conscienciosidade) – **invertido**
19. ... se preocupa muito. (Neuroticismo)
20. ... tem uma imaginação fértil. (Abertura à Experiência)
21. ... tende a ficar calado(a). (Extroversão) – **invertido**
22. ... geralmente confia nos outros. (Amabilidade)
23. ... tende a ser preguiçoso(a). (Conscienciosidade) – **invertido**
24. ... é emocionalmente estável, não se perturba facilmente. (Neuroticismo) – **invertido**
25. ... é inventivo(a). (Abertura à Experiência)
26. ... é assertivo(a). (Extroversão)
27. ... pode ser frio(a) e distante. (Amabilidade) – **invertido**
28. ... é persistente até a tarefa estar concluída. (Conscienciosidade)
29. ... pode ter um humor instável. (Neuroticismo)
30. ... valoriza a arte e a estética. (Abertura à Experiência)
31. ... é, por vezes, tímido(a) e inibido(a). (Extroversão) – **invertido**
32. ... é amável e atencioso(a) com a maioria das pessoas. (Amabilidade)

33. ... é eficiente nas tarefas que realiza. (Conscienciosidade)
34. ... mantém a calma em situações de tensão. (Neuroticismo) – **invertido**
35. ... prefere um trabalho rotineiro. (Abertura à Experiência)
36. ... é extrovertido(a), sociável. (Extroversão)
37. ... é, por vezes, mal educado(a) com os outros. (Amabilidade) – **invertido**
38. ... faz planos e segue-os cuidadosamente. (Conscienciosidade)
39. ... se enerva facilmente. (Neuroticismo)
40. ... gosta de reflectir, brincar com as ideias. (Abertura à Experiência)
41. ... tem poucos interesses artísticos. (Abertura à Experiência) – **invertido**
42. ... gosta de cooperar com os outros. (Amabilidade)
43. ... se distrai com facilidade. (Conscienciosidade) – **invertido**
44. ...é conhecedor(a) no que respeita à arte, música ou literatura. (Abertura à Experiência)

ANEXO G – Análise descritiva e de sensibilidade dos itens

Tabela 31

Análise descritiva e de sensibilidade dos itens (v. organizacionais)

	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
					Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
1_Rem	,00	100,00	53,4602	25,45604	-,200	,183	-,969	,364
2_Part	,00	100,00	61,4716	24,39413	-,564	,183	-,550	,364
3_Rem	,00	100,00	52,0284	27,55512	-,107	,183	-1,050	,364
4_Rem	,00	100,00	49,1080	28,19959	-,035	,183	-1,087	,364
5_Fid	1,00	100,00	64,6477	29,28014	-,504	,183	-,852	,364
6_Part	,00	100,00	60,2045	23,63903	-,482	,183	-,418	,364
7_Rem	,00	100,00	36,8011	30,31040	,373	,183	-1,101	,364
8_Part	,00	100,00	58,9489	26,98577	-,534	,183	-,538	,364
9_Fid	,00	100,00	50,2330	35,04654	-,043	,183	-1,378	,364
10_Rem	,00	100,00	43,0739	28,52909	,253	,183	-,993	,364
11_Part	,00	100,00	70,9545	22,65690	-1,143	,183	,997	,364
i13_inv_R	,00	100,00	50,0909	31,42415	-,034	,183	-1,157	,364
N válido (de lista) 176								

Tabela 32

Análise descritiva e de sensibilidade dos itens (Big-Five)

	Mín.	Máx.	Média	Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
					Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
cbfi1	-2,81	2,16	,5733	,93552	-,879	,183	,742	,364
cbfi2	-2,44	2,16	-,2449	1,03585	-,034	,183	-,621	,364
cbfi3	-2,00	2,28	,9142	,86074	-,991	,183	1,046	,364
cbfi4	-3,28	1,63	-1,4778	1,00947	,751	,183	-,434	,364
cbfi5	-2,47	2,16	,4426	,84988	-,622	,183	,827	,364
cbfi6	-2,56	1,88	-,1824	1,05043	-,331	,183	-,752	,364
cbfi7	-,72	2,34	1,1813	,60078	-,645	,183	,088	,364
cbfi8	-2,66	1,53	-,8130	1,09671	,114	,183	-1,121	,364
cbfi9	-2,53	2,06	,1586	1,06173	-,410	,183	-,525	,364
cbfi10	-,81	2,16	1,0620	,60809	-,403	,183	-,300	,364
cbfi11	-1,66	2,19	,7211	,72557	-,415	,183	,571	,364
cbfi12	-2,75	1,47	-1,3074	1,09253	,790	,183	-,520	,364
cbfi13	-,63	2,16	1,4086	,50573	-1,140	,183	1,264	,364

cbfi14	-2,13	1,91	,4654	,77213	-,627	,183	,416	,364
cbfi15	-2,66	2,16	,1983	,92590	-,628	,183	,519	,364
cbfi16	-1,66	2,16	,3801	,77580	-,059	,183	-,272	,364
cbfi17	-2,53	1,97	,2154	1,04412	-,556	,183	-,454	,364
cbfi18	-2,84	1,81	-,9267	1,23448	,396	,183	-1,067	,364
cbfi19	-2,44	2,09	,4881	,95193	-,713	,183	,186	,364
cbfi20	-2,53	2,16	,3972	,88053	-,504	,183	,373	,364
cbfi21	-2,84	1,88	-,4835	1,10888	-,014	,183	-,707	,364
cbfi22	-2,34	1,97	,3461	,86291	-,630	,183	,226	,364
cbfi23	-2,72	1,78	-1,3358	,97828	,990	,183	,719	,364
cbfi24	-2,59	2,00	,3063	1,01577	-,524	,183	-,169	,364
cbfi25	-2,47	2,16	,2779	,97004	-,597	,183	,055	,364
cbfi26	-1,69	2,16	,6586	,77779	-,433	,183	,182	,364
cbfi27	-2,69	1,81	-,2335	1,13714	-,290	,183	-,926	,364
cbfi28	-1,22	2,16	1,0165	,66397	-,748	,183	,665	,364
cbfi29	-2,72	1,81	-,6596	1,10872	,040	,183	-,990	,364
cbfi30	-2,34	2,16	,4597	,99608	-,553	,183	-,016	,364
cbfi31	-2,72	1,88	-,3358	1,11126	-,062	,183	-,766	,364
cbfi32	-1,59	2,09	1,0051	,68533	-,750	,183	,827	,364
cbfi33	-,50	2,09	1,0847	,54247	-,040	,183	-,850	,364
cbfi34	-1,66	2,00	,5279	,79023	-,327	,183	-,130	,364
cbfi35	-3,28	1,16	-1,2335	,96929	,415	,183	-,415	,364
cbfi36	-2,19	2,16	,4086	,96919	-,317	,183	-,533	,364
cbfi37	-2,81	1,75	-1,6824	,89324	1,397	,183	1,986	,364
cbfi38	-2,63	2,09	,1074	1,01817	-,192	,183	-,566	,364
cbfi39	-2,69	1,66	-,8017	1,05583	,237	,183	-,831	,364
cbfi40	-1,63	2,00	,5279	,73715	-,552	,183	,537	,364
cbfi41	-3,28	2,28	-,8187	1,10932	,275	,183	-,540	,364
cbfi42	-,72	2,13	1,0392	,59995	-,334	,183	-,078	,364
cbfi43	-2,53	1,88	-,5517	,99340	,144	,183	-,578	,364
cbfi44	-2,84	2,06	-,0971	1,06664	-,350	,183	-,310	,364

ANEXO H – Análise Factorial Confirmatória BFI

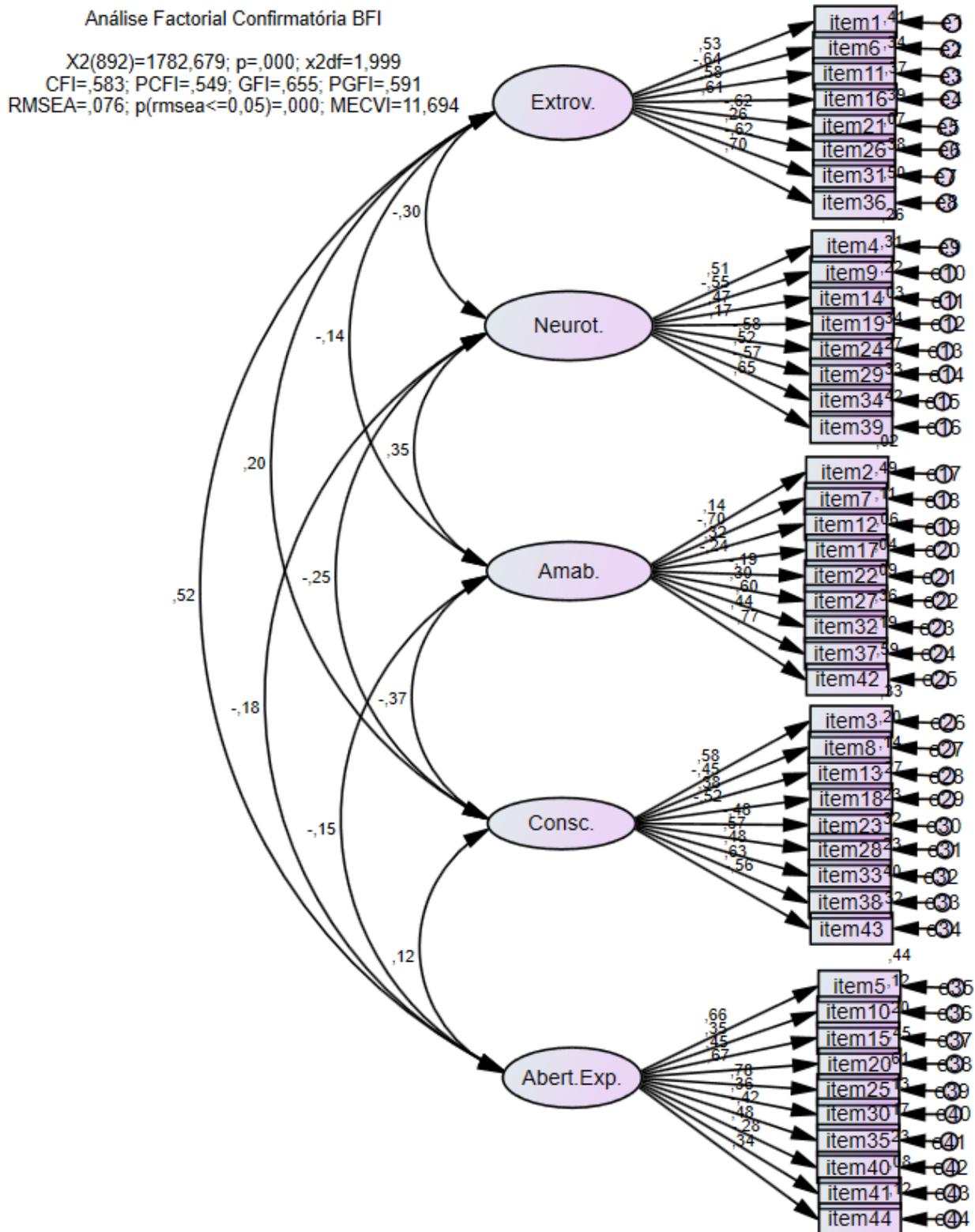
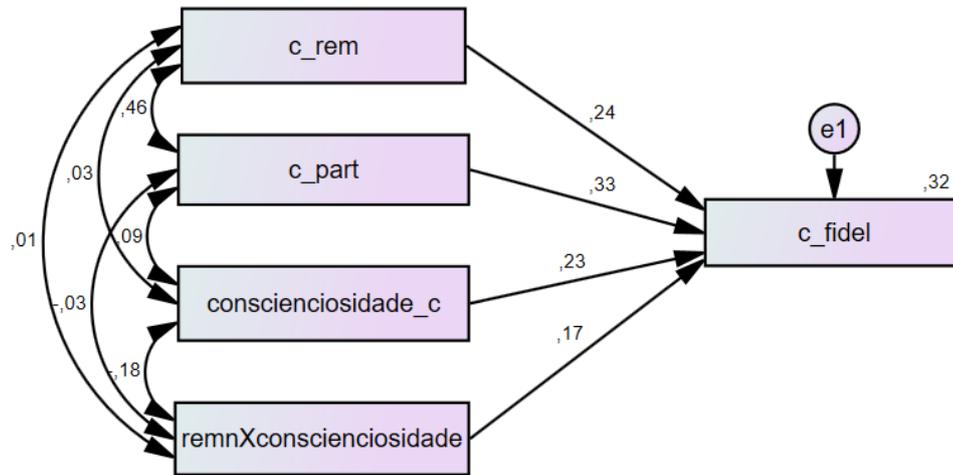


Figura 15. Análise Factorial Confirmatória BFI

ANEXO I – Modelo de hipótese 3: interação da conscienciosidade e da percepção da remuneração na fidelização



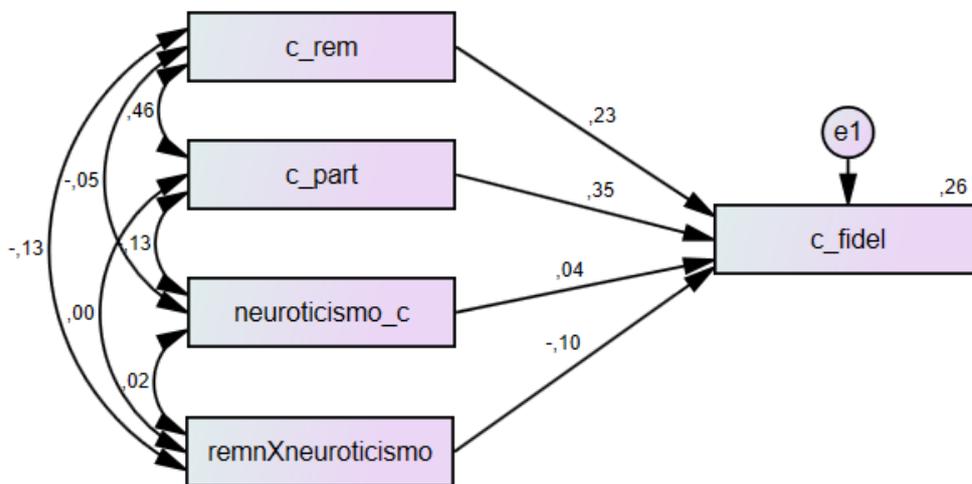
Estimativas dos coeficientes de trajetória do modelo de moderação da percepção da remuneração e conscienciosidade na fidelização

- P. Remuneração --> Fidelização ($\beta=0,24$; $Z=3,43$; $p<0,01$)
- P. Participação --> Fidelização ($\beta=0,33$; $Z=4,67$; $p<0,01$)
- Conscienciosidade --> Fidelização ($\beta=0,23$; $Z=3,61$; $p<0,01$)
- P. Remuneração X Conscienciosidade --> Fidelização ($\beta=0,17$; $Z=2,66$; $p<0,05$)

Figura 16. Segundo modelo da hipótese 3: interação da conscienciosidade com percepção da remuneração na fidelização

Como se pode observar na Figura 16, todas as trajetórias são positivas e estatisticamente significativas. Relativamente à variável critério fidelização dos trabalhadores (c_fidel), foram verificados os seguintes efeitos directos: a variável percepção da remuneração (c_rem) apresentou um efeito directo de 0,24 ($Z=3,43$; $p<0,01$), a percepção da participação (c_part) apresentou um efeito directo de 0,33 ($Z=4,67$; $p<0,01$) e a conscienciosidade (conscienciosidade_c) apresentou um efeito directo de 0,23 ($Z=3,61$; $p<0,01$). O efeito de moderação entre as variáveis percepção da participação e conscienciosidade (partXconscienciosidade) na fidelização foi de 0,17 ($Z=2,66$; $p<0,05$). Verificou-se ainda 7% de variância não explicada pelo modelo.

ANEXO J – Modelo de hipótese 4: interacção do neuroticismo e da percepção da remuneração na fidelização



Estimativas dos coeficientes de trajetória do modelo de moderação da percepção da remuneração e neuroticismo na fidelização

- P. Remuneração --> Fidelização ($\beta=0,23$; $Z=3,08$; $p<0,01$)
- P. Participação --> Fidelização ($\beta=0,36$; $Z=4,81$; $p<0,01$)
- Neuroticismo --> Fidelização ($\beta=0,04$; $Z=0,65$; n.s.)
- P. Remuneração X Neuroticismo --> Fidelização ($\beta=-0,10$; $Z=-1,48$; n.s.)

Figura 17. Segundo modelo da hipótese 4: interacção do neuroticismo com percepção da remuneração na fidelização

Como se pode observar na Figura 17, O modelo apresentado apenas tem como significativos os efeitos directos das variáveis organizacionais sobre a fidelização. Relativamente à variável critério “fidelização dos trabalhadores” (c_fidel), foram verificados os seguintes efeitos directos e estatisticamente significativos: a percepção da remuneração (c_rem) apresentou um efeito directo de 0,23 ($Z=3,08$; $p<0,01$); a percepção da participação (c_part) apresentou um efeito directo de 0,36 ($Z=4,81$; $p<0,01$). O neuroticismo (neuroticismo_c) apresentou um efeito estatisticamente não significativo ($\beta=0,04$; $Z=0,65$; n.s.). Igualmente, o efeito de moderação entre as variáveis percepção da remuneração e neuroticismo (partXneuroticismo) na fidelização também não apresentou resultados estatisticamente significativos ($\beta=-0,10$; $Z=-1,48$; n.s.). Verificou-se ainda 7% de variância não explicada pelo modelo.

ANEXO K – Análise de modelos exploratórios BFI (AMOS)

Realizou-se uma análise exploratória com as restantes dimensões do modelo *Big-Five* (amabilidade, extroversão e abertura à experiência) como variáveis moderadoras.

- Modelo exploratório: Amabilidade como variável moderadora

Na Figura 18 é apresentado o modelo exploratório para verificar a interacção da amabilidade com a percepção da remuneração na fidelização.

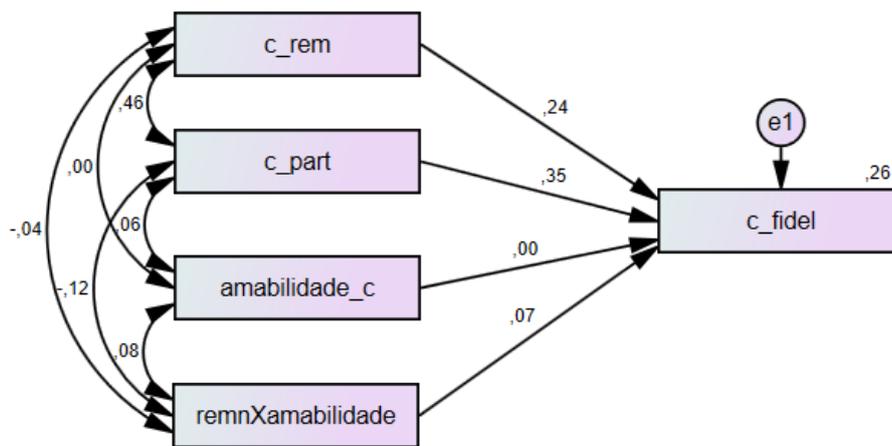


Figura 18. Modelo exploratório: interacção da amabilidade com percepção da remuneração na fidelização

O modelo apresentado na Figura 10 apenas tem como significativos os efeitos directos das variáveis organizacionais sobre a fidelização. O efeito directo da amabilidade (amabilidade_c) não foi estatisticamente significativo ($\beta=0,00$; $Z=-0,07$; n.s.). Igualmente, o efeito de moderação entre as variáveis percepção da remuneração e amabilidade na fidelização (remnXamabilidade) também não apresentou resultados estatisticamente significativos ($\beta=0,07$; $Z=1,10$; n.s.). Verifica-se ainda 7% de variância não explicada pelo modelo.

- Modelo exploratório: Extroversão como variável moderadora

Na Figura 19 encontra-se o modelo exploratório para verificar a interacção da extroversão com a percepção da participação na fidelização.

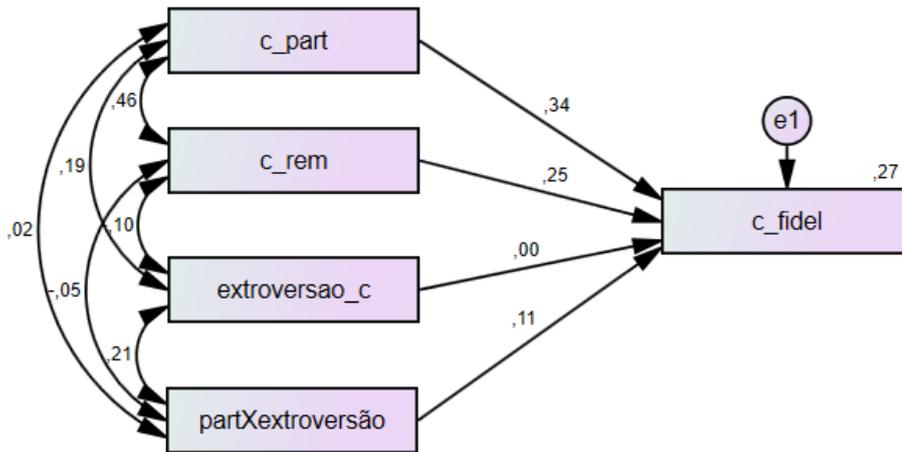


Figura 19. Modelo exploratório: interacção da extroversão com percepção da participação na fidelização

O modelo apresentado na Figura 19 apenas tem como significativos os efeitos directos das variáveis organizacionais sobre a fidelização. O efeito directo da extroversão (extroversão_c) não foi estatisticamente significativo ($\beta=0,00$; $Z=-0,02$; n.s.). Igualmente, o efeito de moderação entre as variáveis percepção da participação e extroversão na fidelização (partXextroversão) também não apresentou resultados estatisticamente significativos ($\beta=0,11$; $Z=1,59$; $\rho>0,05$). Verifica-se ainda 8% de variância não explicada pelo modelo.

Na figura 20 encontra-se o modelo da interacção da percepção da remuneração com a extroversão na fidelização.

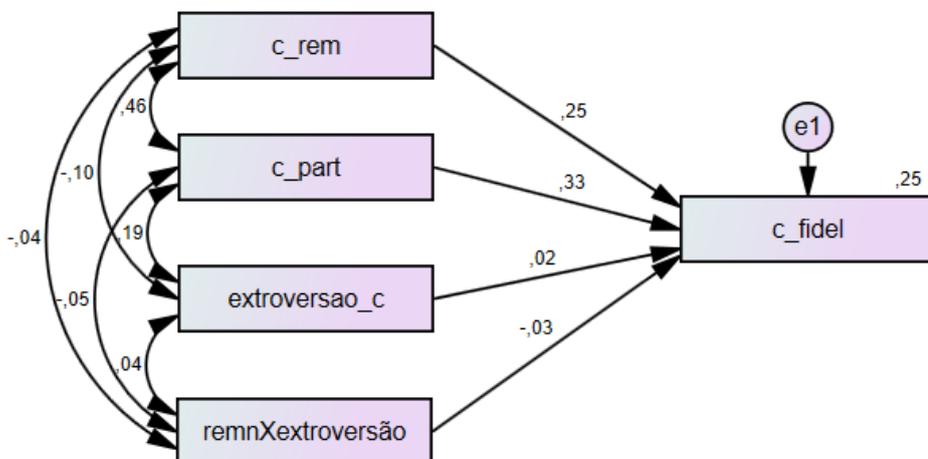


Figura 20. Modelo exploratório: interacção da extroversão com percepção da remuneração na fidelização

O modelo apresentado na Figura 20 apenas tem como significativos os efeitos directos das variáveis organizacionais sobre a fidelização. O efeito directo da extroversão (extroversão_c) não foi estatisticamente significativo ($\beta=0,02$; $Z=0,35$; n.s.). Igualmente, o efeito de moderação entre as variáveis percepção da remuneração e extroversão na fidelização (remnXextroversão) também não apresentou resultados estatisticamente significativos ($\beta=-0,03$; $Z=-0,52$; n.s.). Verifica-se ainda 8% de variância não explicada pelo modelo.

- Modelo exploratório: Abertura à Experiência como variável moderadora

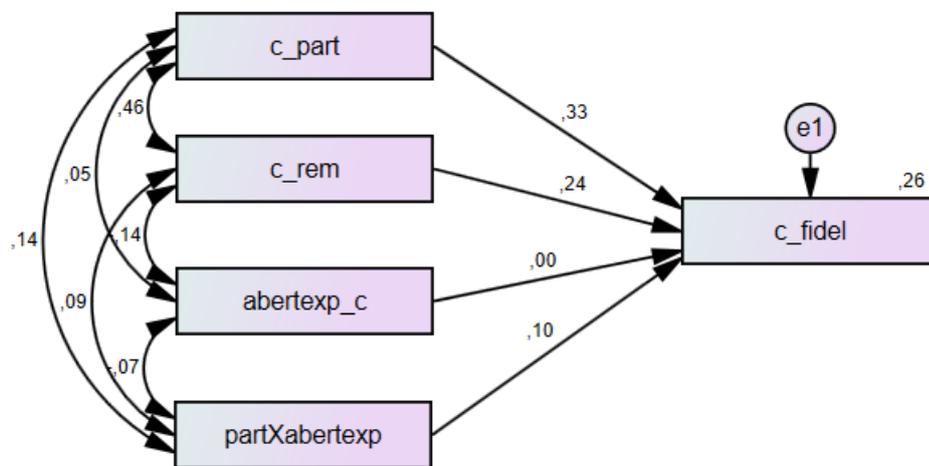


Figura 21. Modelo exploratório: interação da abertura à experiência com a percepção da participação na fidelização

O modelo apresentado na Figura 21 apenas tem como significativos os efeitos directos das variáveis organizacionais sobre a fidelização. O efeito directo da abertura à experiência (abertexp_c) não foi estatisticamente significativo ($\beta=0,00$; $Z=0,01$; n.s.). Igualmente, o efeito de moderação entre as variáveis percepção da participação e abertura à experiência (partXabertexp) na fidelização também não apresentou resultados estatisticamente significativos ($\beta=0,10$; $Z=1,50$; n.s.). Verifica-se ainda 8% de variância não explicada pelo modelo.

Na figura 22 encontra-se o modelo da interacção da percepção da remuneração com a abertura à experiência.

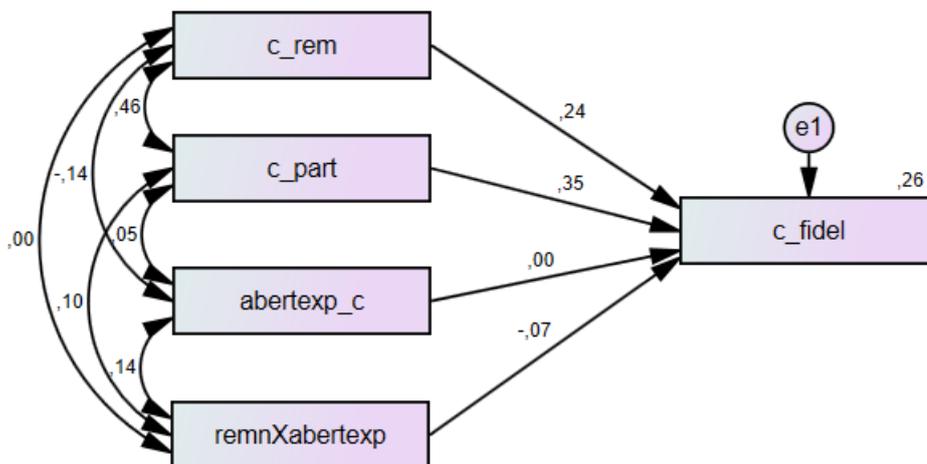


Figura 22. Modelo exploratório: interação da abertura à experiência com a percepção da remuneração na fidelização

O modelo apresentado na Figura 22 apenas tem como significativos os efeitos directos das variáveis organizacionais sobre a fidelização. O efeito directo da abertura à experiência (*abertexp_c*) não foi estatisticamente significativo ($\beta=0,00$; $Z=0,05$; n.s.). Igualmente, o efeito de moderação entre as variáveis percepção da participação e abertura à experiência (*remnXabertexp*) na fidelização também não apresentou resultados estatisticamente significativos ($\beta=-0,07$; $Z=-1,12$; n.s.). Verifica-se ainda 7% de variância não explicada pelo modelo.

ANEXO L – OUTPUTS

Caracterização da amostra

Output 1: Análise de frequências – gênero

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Feminino	98	55,7	57,0	57,0
	Masculino	74	42,0	43,0	100,0
	Total	172	97,7	100,0	
Ausente	Sistema	4	2,3		
Total		176	100,0		

Output 2: Análise de frequências – habilitações literárias

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Ensino básico ou inferior	4	2,3	2,3	2,3
	Ensino Secundário ou equivalente	41	23,3	23,8	26,2
	Licenciatura / Pós-graduação	103	58,5	59,9	86,0
	Mestrado / Doutorado	24	13,6	14,0	100,0
	Total	172	97,7	100,0	
Ausente	Sistema	4	2,3		
Total		176	100,0		

Output 3: Análise de frequências – acesso aos resultados do estudo

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Sim	124	70,5	72,1	72,1
	Não	48	27,3	27,9	100,0
	Total	172	97,7	100,0	
Ausente	Sistema	4	2,3		
Total		176	100,0		

Output 4: Análise de frequências – função que exerce actualmente

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	5	2,8	2,8	2,8
-	1	,6	,6	3,4
Account	1	,6	,6	4,0
Administração	1	,6	,6	4,5
Administrador de sistemas	1	,6	,6	5,1
Administrativa	1	,6	,6	5,7
Administrativa	3	1,7	1,7	7,4
ADMINISTRATIVO	1	,6	,6	8,0
Adsales	1	,6	,6	8,5
Advogada	1	,6	,6	9,1
agente de serviços ao público (customer service officer)	1	,6	,6	9,7
Animador Sociocultural	1	,6	,6	10,2
apoio comercial	1	,6	,6	10,8
Assessor	2	1,1	1,1	11,9
Assistente Administrativa	1	,6	,6	12,5
Assistente Administrativo	1	,6	,6	13,1
ASSISTENTE COMERCIAL	1	,6	,6	13,6
Assistente de Marketing	1	,6	,6	14,2
Assistente Direcao	1	,6	,6	14,8
Assistente hospitalar, chefe de equipa de urgência	1	,6	,6	15,3
Assistente Social	1	,6	,6	15,9
Auditor Interno	1	,6	,6	16,5
Auditora Interna	1	,6	,6	17,0
Auditoria	2	1,1	1,1	18,2
back office comercial	1	,6	,6	18,8
Bióloga	1	,6	,6	19,3
Bolseiro de Investigação da FCT no IST	1	,6	,6	19,9
Chefe de departamento	1	,6	,6	20,5
Colaborador	1	,6	,6	21,0
Comercial	8	4,5	4,5	25,6
Comercial	1	,6	,6	26,1
Consultor	1	,6	,6	26,7
consultor principal	1	,6	,6	27,3
Consultora	3	1,7	1,7	29,0
Contabilista	1	,6	,6	29,5

Controle e gestão	1	,6	,6	30,1
Controller	1	,6	,6	30,7
coord grupos e eventos	1	,6	,6	31,3
Coordenação de Gabinete e elemento de Conselho Executivo	1	,6	,6	31,8
Coordenador	1	,6	,6	32,4
Coordenador de Projecto	1	,6	,6	33,0
Coordenadora	1	,6	,6	33,5
Coordenadora de departamento - escola pública	1	,6	,6	34,1
coordenadora de reservas	1	,6	,6	34,7
Country Key Account para o sector bancário e segurador	1	,6	,6	35,2
CST	1	,6	,6	35,8
Delegada informação medica	1	,6	,6	36,4
DESIGNER, DIRECTOR DE EVENTOS E EXPORTAÇÃO	1	,6	,6	36,9
Direção	1	,6	,6	37,5
Director	2	1,1	1,1	38,6
Director de departamento	1	,6	,6	39,2
Director de Programas de Rádio	1	,6	,6	39,8
director de segurança	1	,6	,6	40,3
Director Geral	1	,6	,6	40,9
DIRETIVA	1	,6	,6	41,5
Director	1	,6	,6	42,0
Diretor	1	,6	,6	42,6
director area comercial	1	,6	,6	43,2
Diretor Comercial	1	,6	,6	43,8
Diretor distribuição	1	,6	,6	44,3
Docente	1	,6	,6	44,9
Educadora	1	,6	,6	45,5
Enfermeiro	1	,6	,6	46,0
Engemheiro de projecto	1	,6	,6	46,6
ENÓLOGA	1	,6	,6	47,2
Explicadora	1	,6	,6	47,7
Financeira creditos e cobranças	1	,6	,6	48,3
Fisioterapeuta	1	,6	,6	48,9

Flight Safety Assistant Manager	1	,6	,6	49,4
Gerente	1	,6	,6	50,0
Gestão	1	,6	,6	50,6
Gestao conta	1	,6	,6	51,1
Gestão de Projeto	1	,6	,6	51,7
gestão de projectos	1	,6	,6	52,3
Gestor	1	,6	,6	52,8
Gestor Clientes	1	,6	,6	53,4
Gestor Comercial	1	,6	,6	54,0
Gestor de Cliente	1	,6	,6	54,5
gestor de clientes	1	,6	,6	55,1
Gestor de contas	1	,6	,6	55,7
Gestor de equipa	1	,6	,6	56,3
gestor de mercado	1	,6	,6	56,8
GESTOR STOCKS	1	,6	,6	57,4
Gestora	1	,6	,6	58,0
Gestora de área na área de auditoria	1	,6	,6	58,5
Gestora Grandes Clientes	1	,6	,6	59,1
Helpdesk	1	,6	,6	59,7
HR Officer	1	,6	,6	60,2
Investigação operacional de séries de dados	1	,6	,6	60,8
investigador pós doc	1	,6	,6	61,4
junior strategic manager	1	,6	,6	61,9
Jurista	1	,6	,6	62,5
Key Account Manager	2	1,1	1,1	63,6
Manager	1	,6	,6	64,2
marketing manager	1	,6	,6	64,8
Network Planning and Optmization Engineer	1	,6	,6	65,3
Professor	1	,6	,6	65,9
Professor	1	,6	,6	66,5
Professor e coordenador de departamento	1	,6	,6	67,0
Professor Universitário	1	,6	,6	67,6
professor, coordenador de departamento	1	,6	,6	68,2
Professora	1	,6	,6	68,8
Professora	2	1,1	1,1	69,9
Professora de artes plasticas	1	,6	,6	70,5
professora de piano	1	,6	,6	71,0

Professora; Coordenadora de área disciplinar	1	,6	,6	71,6
Project manager	1	,6	,6	72,2
PSICOLOGO	1	,6	,6	72,7
Recepção	1	,6	,6	73,3
Recepcionista	1	,6	,6	73,9
Recepcionista	1	,6	,6	74,4
Recepcionista de Hotel	1	,6	,6	75,0
Responsável de Risco	1	,6	,6	75,6
Responsável Departamento	1	,6	,6	76,1
Responsável Entrepasto	1	,6	,6	76,7
Postal aéreo				
responsável pela formação	1	,6	,6	77,3
Responsável Serviço	1	,6	,6	77,8
Corporativo				
Resposável Adjunto	1	,6	,6	78,4
secção de alunos	1	,6	,6	79,0
Secretária	1	,6	,6	79,5
secretaria de Administração	1	,6	,6	80,1
Secretaria de Direção	1	,6	,6	80,7
Secretariado	1	,6	,6	81,3
Senior Manager (consultor)	1	,6	,6	81,8
Técnica	1	,6	,6	82,4
tecnica administrativa	1	,6	,6	84,1
Técnica administrativa	1	,6	,6	83,0
Técnica Administrativa	1	,6	,6	83,5
Tecnica Contabilidade	1	,6	,6	84,7
Técnica de Higiene e				
Segurança no Trabalho	1	,6	,6	85,2
Técnica Laboratório	1	,6	,6	85,8
Técnica Qualidade,				
Segurança e Ambiente	1	,6	,6	86,4
técnica superior	1	,6	,6	86,9
Tecnica Superior -				
Contabilidade e Fiananças	1	,6	,6	87,5
Técnico Administrativo	1	,6	,6	88,1
Técnico Administrativo				
Superior	1	,6	,6	88,6
Técnico artes gráficas	1	,6	,6	89,2
Técnico Comercial	1	,6	,6	89,8
Técnico consultor	1	,6	,6	90,3
Técnico contabilidade	1	,6	,6	90,9
Técnico de Formação	1	,6	,6	91,5

tecnico de recursos humanos	1	,6	,6	92,6
Técnico de Recursos Humanos	1	,6	,6	92,0
Técnico de RH	1	,6	,6	93,2
Tecnico de softwares	1	,6	,6	93,8
Técnico de Turismo	1	,6	,6	94,3
Técnico de Vencimentos	1	,6	,6	94,9
técnico de vendas	2	1,1	1,1	96,0
tecnico heldesk - call center	1	,6	,6	96,6
Técnico Marketing	1	,6	,6	97,2
Tecnico RH	1	,6	,6	97,7
Técnico Superior	1	,6	,6	98,3
Técnico Vencimentos e facturação	1	,6	,6	98,9
Tradutora	1	,6	,6	99,4
Vendedor	1	,6	,6	100,0
Total	176	100,0	100,0	

Output 5: Análise descritiva – variáveis sociodemográficas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1. Indique a sua idade (em anos)	161	21	63	39,46	10,318
2. Há quanto tempo trabalha na sua organização actual? (em anos)	154	0	40	12,16	9,213
4. Há quanto tempo desempenha a sua função actual? (em anos)	154	0	34	8,27	8,195
7. Com que idade teve o seu primeiro trabalho?	157	12	27	19,85	3,080
N válido (de lista)	147				

Análise descritiva das escalas

Output 6: Análise descritiva – todas as escalas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
CBFI Extraversion	176	-1,16	2,04	,4679	,61580
CBFI Agreeableness	176	-,34	1,89	,8061	,46313
CBFI Conscientiousness	176	-,74	2,00	,9065	,55691
CBFI Neuroticism	176	-1,91	1,15	-,3723	,58704
CBFI Openness	176	-,98	1,96	,5321	,51415
Fidelização	176	1,00	100,00	57,4403	28,36589
Remuneração	176	,00	96,67	47,4271	23,26152
Participação	176	11,00	93,75	62,8949	19,32996
N válido (de lista)	176				

Fiabilidade das escalas

Output 7: Índice de consistência interna – percepção remuneração

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,90	,90	6

Output 8: Índice de consistência interna – percepção participação

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,799	,802	4

Output 9: Índice de consistência interna – fidelização

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,704	,711	2

Output 10: Índice de consistência interna – extroversão

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,81	,81	8

Output 11: Índice de consistência interna – amabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,65	,70	9

Output 12: Índice de consistência interna – conscienciosidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,79	,81	9

Output 13: Índice de consistência interna – neuroticismo

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,75	,75	8

Output 14: Índice de consistência interna – abertura à experiência

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,75	,76	10

Validade das escalas

- Variáveis organizacionais

Output 15: Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett (AFE-CP v. organizacionais)

Medida de adequação de amostra Kaiser-Meyer-Olkin		,864
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aprox.	1228,065
	Df	66
	Sig.	,000

Output 16: Variância total explicada pelo modelo (variáveis organizacionais)

Total Variance Explained							
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Sums of Squared Loadings ^a
1	5,506	45,886	45,886	5,506	45,886	45,886	4,725
2	1,784	14,870	60,756	1,784	14,870	60,756	3,505
3	1,142	9,515	70,271	1,142	9,515	70,271	2,093
4	,704	5,867	76,138				
5	,624	5,196	81,334				
6	,551	4,594	85,928				
7	,465	3,871	89,800				
8	,394	3,282	93,082				
9	,300	2,497	95,579				
10	,229	1,907	97,486				
11	,186	1,547	99,032				
12	,116	,968	100,000				

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. When components are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.
 Output 17: Saturação dos itens por factor (AFE-CP variáveis organizacionais)

Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
1_Rem	,893		
2_Part		,811	
3_Rem	,772		
4_Rem	,872		
5_Fid			,701
6_Part		,807	
7_Rem	,578	,308	
8_Part		,694	,353
9_Fid			,874
10_Rem	,855		
11_Part		,672	
i13_inv_R	,740		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

- BFI: Índices de qualidade de ajustamento da AFC

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	98	1782,679	892	,000	1,999
Saturated model	990	,000	0		
Independence model	44	3080,649	946	,000	3,257

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,090	,655	,618	,591
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,147	,446	,420	,426

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,421	,386	,593	,557	,583
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,943	,397	,549
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	890,679	774,245	1014,863
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	2134,649	1970,371	2306,456

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	10,187	5,090	4,424	5,799
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	17,604	12,198	11,259	13,180

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,076	,070	,081	,000
Independence model	,114	,109	,118	,000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1978,679	2046,525	2289,386	2387,386
Saturated model	1980,000	2665,385	5118,779	6108,779
Independence model	3168,649	3199,111	3308,151	3352,151

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	11,307	10,641	12,016	11,694
Saturated model	11,314	11,314	11,314	15,231
Independence model	18,107	17,168	19,088	18,281

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	95	98
Independence model	58	60

Output 18: Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett (AFE-CP *Big-Five*)

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,715
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	2807,792
	Df	946
	Sig.	,000

Output 19: Variância total explicada pelo modelo (*Big-Five*)

Componente	Variância total explicada								
	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,909	13,429	13,429	5,909	13,429	13,429	3,960	9,001	9,001
2	4,049	9,202	22,631	4,049	9,202	22,631	3,879	8,816	17,816
3	3,337	7,585	30,215	3,337	7,585	30,215	3,564	8,099	25,915
4	2,770	6,296	36,511	2,770	6,296	36,511	3,538	8,041	33,957
5	2,300	5,226	41,737	2,300	5,226	41,737	3,424	7,781	41,737
6	1,898	4,314	46,052						
7	1,603	3,643	49,695						
8	1,389	3,156	52,851						
9	1,273	2,894	55,745						
10	1,171	2,661	58,405						
11	1,110	2,523	60,929						
12	1,005	2,284	63,213						
13	,974	2,213	65,426						
14	,919	2,088	67,514						
15	,889	2,021	69,534						
16	,862	1,958	71,493						
17	,809	1,838	73,330						
18	,775	1,762	75,092						
19	,760	1,726	76,818						
20	,727	1,652	78,471						
21	,659	1,498	79,969						
22	,644	1,464	81,433						
23	,607	1,379	82,812						
24	,580	1,318	84,130						
25	,573	1,302	85,431						
26	,540	1,227	86,658						
27	,510	1,160	87,818						
28	,488	1,108	88,926						
29	,483	1,097	90,023						
30	,433	,984	91,007						
31	,417	,947	91,954						
32	,383	,870	92,825						
33	,368	,836	93,661						
34	,348	,791	94,452						
35	,332	,754	95,206						
36	,311	,707	95,912						

37	,289	,656	96,568
38	,264	,600	97,169
39	,260	,590	97,759
40	,253	,575	98,334
41	,220	,501	98,835
42	,202	,458	99,293
43	,178	,404	99,697
44	,133	,303	100,000

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Output 20: Saturação dos itens por factor (AFE-CP *Big-Five*)

	Matriz de componente rotativa^a				
	Componente				
	1	2	3	4	5
1_Extrov		,583			
2_Amab		,301	,549		
3_Consc					-,621
4_Neuro			,565		
5_AbExp		,338		,614	
6_Extrov		-,666			
7_Amab	,673				
8_Consc					,612
9_Neuro		,383	-,490		
10_AbExp	,468				
11_Extrov		,570			
12_Amab			,343		
13_Consc	,585				
14_Neuro	,322		,658		
15_AbExp				,505	
16_Extrov		,552		,347	
17_Amab					
18_Consc					,622
19_Neuro	,410		,351		
20_AbExp				,615	
21_Extrov		-,673			
22_Amab					
23_Consc					,593
24_Neuro			-,511		
25_AbExp				,741	
26_Extrov					
27_Amab					

CBFI Neurotic.	Correlação de Pearson	-,266**	-,322**	-,154*	1	-,173*	-,013	-,037	-,142
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,041		,021	,859	,625	,060
	N	176	176	176	176	176	176	176	176
CBFI Openness	Correlação de Pearson	,381**	,110	,161*	-,173*	1	-,017	-,118	,023
	Sig. (2 extremidades)	,000	,145	,033	,021		,820	,118	,763
	N	176	176	176	176	176	176	176	176
Fideliz.	Correlação de Pearson	,062	,023	,233**	-,013	-,017	1	,401**	,454**
	Sig. (2 extremidades)	,410	,763	,002	,859	,820		,000	,000
	N	176	176	176	176	176	176	176	176
Remun.	Correlação de Pearson	-,093	,009	,035	-,037	-,118	,401**	1	,459**
	Sig. (2 extremidades)	,218	,907	,647	,625	,118	,000		,000
	N	176	176	176	176	176	176	176	176
Particip.	Correlação de Pearson	,179*	,050	,081	-,142	,023	,454**	,459**	1
	Sig. (2 extremidades)	,017	,510	,283	,060	,763	,000	,000	
	N	176	176	176	176	176	176	176	176

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Testes de hipóteses (AMOS)

Hipóteses 1 e 2

- Medidas de ajustamento hipóteses 1 e 2

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	39	109,033	51	,000	2,138
Saturated model	90	,000	0		
Independence model	24	1262,947	66	,000	19,136

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,914	,888	,952	,937	,952
Saturated model	1,000		1,000		1,000

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,081	,060	,102	,010
Independence model	,322	,307	,338	,000

- Estimativas dos coeficientes de trajetória do modelo da hipótese 1 e 2

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)						
			Estimate	S.E.	C.R.	P
Fidel	<---	P_Remun	,266	,106	2,511	,012
Fidel	<---	P_Part	1,178	,256	4,610	***
Q5	<---	Fidel	1,000			
Q9	<---	Fidel	,647	,132	4,911	***
Q1	<---	P_Remun	1,000			
Q3	<---	P_Remun	,993	,078	12,667	***
Q4	<---	P_Remun	1,106	,076	14,582	***
Q7	<---	P_Remun	,884	,095	9,341	***
Q10	<---	P_Remun	1,160	,075	15,504	***
i13_inv_R	<---	P_Remun	,940	,097	9,666	***
Q11	<---	P_Part	1,000			
Q8	<---	P_Part	1,204	,229	5,260	***
Q6	<---	P_Part	2,066	,289	7,142	***
Q2	<---	P_Part	1,910	,271	7,046	***

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Fidel	<---	P_Remun	,196
Fidel	<---	P_Part	,446
Q5	<---	Fidel	1,011
Q9	<---	Fidel	,546
Q1	<---	P_Remun	,858
Q3	<---	P_Remun	,787
Q4	<---	P_Remun	,856
Q7	<---	P_Remun	,637
Q10	<---	P_Remun	,888
i13_inv_R	<---	P_Remun	,653
Q11	<---	P_Part	,494
Q8	<---	P_Part	,500
Q6	<---	P_Part	,979
Q2	<---	P_Part	,877

Hipótese 3

- Estimativas dos coeficientes de trajetória do modelo da hipótese 3 (interacção percepção participação com conscienciosidade)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
c_fidel	<---	c_part	,414	,103	4,008	***	
c_fidel	<---	partXconscienciosidade	,609	,176	3,470	***	
c_fidel	<---	conscienciosidade_c	10,282	3,198	3,215	,001	
c_fidel	<---	c_rem	,331	,085	3,902	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
c_fidel <--- c_part	,282
c_fidel <--- partXconscienciosidade	,217
c_fidel <--- conscienciosidade_c	,199
c_fidel <--- c_rem	,272

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	conscienciosidade_c	c_rem	partXconscienciosidade	c_part
c_fidel	,199	,272	,217	,282

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	conscienciosidade_c	c_rem	partXconscienciosidade	c_part
c_fidel	,000	,000	,000	,000

- Estimativas dos coeficientes de trajetória do segundo modelo da hipótese 3 (interacção percepção remuneração com conscienciosidade)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
c_fidel	<---	c_rem	,294	,086	3,432	***	
c_fidel	<---	remnXconscienciosidade	,387	,145	2,662	,008	
c_fidel	<---	conscienciosidade_c	11,869	3,291	3,606	***	
c_fidel	<---	c_part	,482	,103	4,666	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
c_fidel <--- c_rem	,241
c_fidel <--- remnXconscienciosidade	,169
c_fidel <--- conscienciosidade_c	,229
c_fidel <--- c_part	,329

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)				
	conscienciosidade_c	c_part	remnXconscienciosidade	c_rem
c_fidel	,229	,329		,169

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)				
	conscienciosidade_c	c_part	remnXconscienciosidade	c_rem
c_fidel	,000	,000		,000

Hipótese 4

- Estimativas dos coeficientes de trajectória do modelo da hipótese 4 (interacção percepção participação com neuroticismo)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)						
			Estimate	S.E.	C.R.	P Label
c_fidel	<---	c_part	,500	,108	4,636	***
c_fidel	<---	partXneuroticismo	-,293	,167	-1,752	,080
c_fidel	<---	neuroticismo_c	3,088	3,159	,977	,328
c_fidel	<---	c_rem	,301	,089	3,392	***

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
c_fidel <--- c_part	,341
c_fidel <--- partXneuroticismo	-,116
c_fidel <--- neuroticismo_c	,065
c_fidel <--- c_rem	,247

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)				
	neuroticismo_c	c_rem	partXneuroticismo	c_part
c_fidel	,065	,247	-,116	,341

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)				
	neuroticismo_c	c_rem	partXneuroticismo	c_part
c_fidel	,000	,000	,000	,000

- Estimativas dos coeficientes de trajetória do segundo modelo da hipótese 4 (interacção percepção remuneração com neuroticismo)

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)					
		Estimate	S.E.	C.R.	P Label
c_fidel	<--- c_rem	,277	,090	3,081	,002
c_fidel	<--- remnXneuroticismo	-,187	,126	-1,481	,139
c_fidel	<--- neuroticismo_c	2,001	3,094	,647	,518
c_fidel	<--- c_part	,521	,108	4,814	***

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
c_fidel <--- c_rem	,227
c_fidel <--- remnXneuroticismo	-,097
c_fidel <--- neuroticismo_c	,042
c_fidel <--- c_part	,355

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	neuroticismo_c	c_part	remnXneuroticismo	c_rem
c_fidel	,042	,355	-,097	,227

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	neuroticismo_c	c_part	remnXneuroticismo	c_rem
c_fidel	,000	,000	,000	,000

Estudo exploratório – variáveis BFI

Amabilidade

- Estimativas dos coeficientes de trajetória do modelo exploratório: interacção da amabilidade com percepção da participação

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)					
		Estimate	S.E.	C.R.	P Label
c_fidel	<--- c_part	,533	,108	4,952	***
c_fidel	<--- partXamabilidade	,454	,211	2,157	,031
c_fidel	<--- amabilidade_c	-,311	3,994	-,078	,938
c_fidel	<--- c_rem	,306	,089	3,458	***

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
c_fidel <--- c_part	,363
c_fidel <--- partXamabilidade	,142
c_fidel <--- amabilidade_c	-,005
c_fidel <--- c_rem	,251

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)				
	amabilidade_c	c_rem	partXamabilidade	c_part
c_fidel	-,005	,251	,142	,363

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)				
	amabilidade_c	c_rem	partXamabilidade	c_part
c_fidel	,000	,000	,000	,000

- Estimativas dos coeficientes de trajetória do modelo exploratório: interação da amabilidade com percepção da remuneração

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)						
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
c_fidel <---	c_rem	,296	,089	3,306	***	
c_fidel <---	remnXamabilidade	,187	,170	1,103	,270	
c_fidel <---	amabilidade_c	-,281	4,043	-,070	,944	
c_fidel <---	c_part	,516	,108	4,754	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)		
		Estimate
c_fidel <---	c_rem	,242
c_fidel <---	remnXamabilidade	,073
c_fidel <---	amabilidade_c	-,005
c_fidel <---	c_part	,351

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)				
	amabilidade_c	c_part	remnXamabilidade	c_rem
c_fidel	-,005	,351	,073	,242

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)				
	amabilidade_c	c_part	remnXamabilidade	c_rem
c_fidel	,000	,000	,000	,000

Extroversão

- Estimativas dos coeficientes de trajetória do modelo exploratório: interação da extroversão com percepção da participação

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)					
		Estimate	S.E.	C.R.	P Label
c_fidel	<--- c_part	,493	,111	4,447	***
c_fidel	<--- partXextroversão	,308	,180	1,714	,086
c_fidel	<--- extroversao_c	-,076	3,192	-,024	,981
c_fidel	<--- c_rem	,307	,091	3,376	***

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
c_fidel	<--- c_part	,336
c_fidel	<--- PartXextroversão	,114
c_fidel	<--- extroversao_c	-,002
c_fidel	<--- c_rem	,252

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	extroversao_c	c_rem	partXextroversão	c_part
c_fidel	-,002	,252	,114	,336

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	extroversao_c	c_rem	partXextroversão	c_part
c_fidel	,000	,000	,000	,000

- Estimativas dos coeficientes de trajetória do modelo exploratório: interação da extroversão com percepção da remuneração

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)					
		Estimate	S.E.	C.R.	P Label
c_fidel	<--- c_rem	,303	,092	3,307	***
c_fidel	<--- remnXextroversão	-,071	,136	-,519	,604
c_fidel	<--- extroversao_c	1,099	3,154	,349	,727
c_fidel	<--- c_part	,490	,112	4,374	***

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
c_fidel <--- c_rem	,249
c_fidel <--- remnXextroversão	-,034
c_fidel <--- extroversao_c	,024
c_fidel <--- c_part	,334

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	extroversao_c	c_part	remnXextroversão	c_rem
c_fidel	,024	,334	-,034	,249

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	extroversao_c	c_part	remnXextroversão	c_rem
c_fidel	,000	,000	,000	,000

Abertura à experiência

- Estimativas dos coeficientes de trajetória do modelo exploratório: interação da abertura à experiência com percepção da participação

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P Label
c_fidel	<--- c_part	,484	,109	4,445	***
c_fidel	<--- partXabertexp	,273	,181	1,503	,133
c_fidel	<--- abertexp_c	,017	3,672	,005	,996
c_fidel	<--- c_rem	,294	,091	3,240	,001

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
c_fidel	<--- c_part	,330
c_fidel	<--- partXabertexp	,099
c_fidel	<--- abertexp_c	,000
c_fidel	<--- c_rem	,241

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	abertexp_c	c_rem	partXabertexp	c_part
c_fidel	,000	,241	,099	,330

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	abertexp_c	c_rem	partXabertexp	c_part
c_fidel	,000	,000	,000	,000

- Estimativas dos coeficientes de trajetória do modelo exploratório: interação da abertura à experiência com percepção da remuneração

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
c_fidel <---	c_rem	,293	,091	3,223	,001	
c_fidel <---	remnXabertexp	-,197	,176	-1,119	,263	
c_fidel <---	abertexp_c	,171	3,706	,046	,963	
c_fidel <---	c_part	,515	,109	4,729	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate
c_fidel <---	c_rem	,240
c_fidel <---	remnXabertexp	-,074
c_fidel <---	abertexp_c	,003
c_fidel <---	c_part	,351

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	abertexp_c	c_part	remnXabertexp	c_rem
c_fidel	,003	,351	-,074	,240

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	abertexp_c	c_part	remnXabertexp	c_rem
c_fidel	,000	,000	,000	,000

Estudo exploratório variáveis demográficas

Output 22: Correlação entre variáveis organizacionais e idade

		Fidelização	Remuneração	Participação	1. Indique a sua idade (em anos)
Fidelização	Correlação de Pearson	1	,401**	,454**	,347**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,000
	N	176	176	176	161
Remuneração	Correlação de Pearson	,401**	1	,459**	-,095
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000	,232
	N	176	176	176	161
Participação	Correlação de Pearson	,454**	,459**	1	-,075
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000		,347
	N	176	176	176	161
1. Indique a sua idade (em anos)	Correlação de Pearson	,347**	-,095	-,075	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,232	,347	
	N	161	161	161	161

Output 23: Percentis 25 e 75 da variável Idade

N	Válido	161
	Missing	15
Percentis	25	33,00
	75	46,50

Output 24: Comparação de grupos com teste ANOVA consoante Faixa Etária

			Soma dos				
			Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
Fidelização *	Entre grupos	(Combinado)	12016,332	1	12016,332	17,026	,000
Faixa_etária	Nos grupos		61401,444	87	705,764		
	Total		73417,775	88			
Remuneração	Entre grupos	(Combinado)	1019,134	1	1019,134	1,776	,186
* Faixa_etária	Nos grupos		49910,149	87	573,680		
	Total		50929,283	88			
Participação *	Entre grupos	(Combinado)	55,384	1	55,384	,156	,694
Faixa_etária	Nos grupos		30897,216	87	355,140		
	Total		30952,600	88			

Output 25: Comparação de médias de fidelização, percepção remuneração e percepção participação consoante faixa etária

Faixa_etária		Fidelização	Remuneração	Participação
1,00	Média	46,4286	50,3027	64,4796
	N	49	49	49
	Desvio Padrão	27,02853	23,12676	17,84904
2,00	Média	69,7875	43,5000	62,8938
	N	40	40	40
	Desvio Padrão	25,98592	24,92939	20,00320
Total	Média	56,9270	47,2453	63,7669
	N	89	89	89
	Desvio Padrão	28,88413	24,05705	18,75458