

2025

**MARGARIDA ALVES
DE NÓBREGA**

**O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL E
DOS BENEFÍCIOS NA RETENÇÃO DE
TALENTOS – UMA PERSPETIVA
GERACIONAL**

2025

**MARGARIDA ALVES
DE NÓBREGA**

**O PAPEL DA CULTURA ORGANIZACIONAL E
DOS BENEFÍCIOS NA RETENÇÃO DE
TALENTOS – UMA PERSPETIVA
GERACIONAL**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Maria Armanda Rodrigues Antunes Sequeira, Professora Auxiliar da Universidade Europeia.

Dedico este trabalho à minha Mãe, que me apoiou desde sempre, que me deu motivação e força, e que nunca me deixou desistir.

“Eu sei que não há viagem que tu não peças a Deus que eu chegue bem.”

agradecimentos

À medida que o fim desta jornada acadêmica se aproxima, é com um profundo sentimento de gratidão que dedico esta página a todos aqueles que tornaram este percurso possível.

Primeiramente, gostaria de agradecer à minha Orientadora, Professora Doutora Armanda Antunes, pela sua total disponibilidade, apoio e força, ao longo deste projeto.

Um agradecimento especial à minha família, ao meu irmão e à minha mãe, que sempre acreditaram em mim e viveram os meus sonhos “de mão dada” comigo. O vosso amor incondicional, a vossa paciência e compreensão, e a força que me transmitiram, foram pilares essenciais em todo este percurso. Sem vocês, nada disto seria possível.

Ao meu pai, que não está mais presente fisicamente, mas que de alguma maneira está, em cada passo meu. Espero que estejas orgulhoso de mim.

Agradeço ainda ao meu namorado e aos meus amigos, que me fizeram rir e me trouxeram leveza nas horas difíceis, e que sempre me fizeram lembrar quem sou.

Por fim, quero expressar a minha gratidão a todos os meus Professores, que ao longo desta jornada enriqueceram os meus conhecimentos académicos, e que contribuíram muito para o meu sucesso.

Este projeto é o espelho do que cada um de Vós é, e foi, para mim. Obrigada a todos por partilharem comigo o sucesso desta caminhada.

palavras-chave

Cultura Organizacional; Recompensas e Benefícios; Retenção de Talentos; Turnover; Diversidade Geracional.

resumo

Num mercado de trabalho marcado por elevada competitividade e mudança constante, a retenção de talentos tornou-se um desafio prioritário para as organizações. Entre os fatores determinantes, destacam-se a Cultura Organizacional e os sistemas de recompensas, capazes de influenciar a motivação, o compromisso e a intenção de saída dos colaboradores. Contudo, estas dinâmicas devem ser analisadas à luz da diversidade geracional, uma vez que diferentes gerações apresentam expectativas, valores e prioridades distintas relativamente ao trabalho e às práticas de gestão de pessoas.

Este estudo propõe um modelo conceptual que integra a Cultura Organizacional como variável preditora, as Recompensas/Benefícios como variáveis mediadoras, a Intenção de Saída como variável critério e as Gerações como variáveis moderadoras. O objetivo central é compreender de que modo estas dimensões se inter-relacionam, analisando como diferentes gerações atribuem valor à cultura e aos benefícios organizacionais e de que forma estas perceções afetam a decisão de permanecer ou abandonar a organização.

Ao integrar a perspetiva multigeracional, esta investigação contribui para preencher uma lacuna na literatura e evidencia a importância de práticas de gestão estratégica de pessoas mais flexíveis, inclusivas e adaptáveis. As organizações que reconhecem e respeitam as diferenças geracionais, ajustando as suas políticas culturais e de recompensas, estarão mais bem preparadas para reduzir a rotatividade e reforçar o compromisso dos colaboradores. Os resultados obtidos revelaram que determinadas dimensões da Cultura Organizacional, como o Apoio e os Objetivos, se associam negativamente à Intenção de Saída, reforçando a sua relevância na retenção de talentos. Contudo, as Recompensas/Benefícios não demonstraram efeito mediador significativo nesta relação, e a idade não se revelou um moderador relevante. Estas conclusões contribuem para a compreensão da importância das práticas culturais no contexto organizacional português, evidenciando que estratégias focadas no apoio e na definição de objetivos claros podem constituir ferramentas eficazes para reduzir a intenção de saída dos colaboradores.

Keywords

Organizational Culture; Rewards and Benefits; Talent Retention; Turnover; Generational Diversity.

abstract

In today's highly competitive and rapidly changing labor market, talent retention has become a strategic priority for organizations. Among the most relevant factors are Organizational Culture and reward systems, which strongly influence employee motivation, commitment, and turnover intention. However, these dynamics must be understood in light of generational diversity, since different generations bring distinct expectations, values, and priorities regarding work and human resource practices.

This study proposes a conceptual model in which Organizational Culture acts as a predictor, Rewards/Benefits as mediators, Turnover Intention as the criterion variable, and Generations as moderators. The central aim is to analyze how these dimensions interrelate, exploring how generational groups assign value to culture and benefits, and how such perceptions affect their decision to remain in or leave the organization.

By integrating a multigenerational perspective, this research helps fill a gap in the literature and highlights the importance of more flexible, inclusive, and adaptable strategic human resource management practices. Organizations that acknowledge and respect generational differences, adjusting their cultural and reward policies, will be better prepared to reduce turnover and strengthen employee commitment. The results revealed that specific dimensions of Organizational Culture, such as Support and Goals, are negatively associated with Turnover Intention, reinforcing their relevance in talent retention. However, Rewards/Benefits did not show a significant mediating effect in this relationship, and age was not found to be a relevant moderator. These conclusions contribute to a better understanding of the importance of cultural practices in the Portuguese organizational context, showing that strategies focused on support and the definition of clear goals can be effective tools to reduce employees' intention to leave.

Índice

I. Introdução.....	2
II. Enquadramento Teórico.....	6
2.1. Sistema de Recompensas.....	6
2.1.1. Recompensas Extrínsecas.....	8
2.1.2. Recompensas Intrínsecas.....	9
2.2. Benefícios Flexíveis.....	9
2.3. Atração e Retenção de Talentos num Mercado Competitivo.....	12
2.3.1. <i>Turnover</i> e Intenção de <i>Turnover</i>	14
2.4. Cultura Organizacional.....	16
2.4.1. Modelo dos Valores Contrastante.....	17
2.4.2. Impacto da Cultura Organizacional na Gestão de Recompensas.....	20
2.4.3. Cultura Organizacional na Retenção de Talentos.....	20
2.4.4. Cultura Organizacional e Influência do <i>Turnover</i> e Intenção de <i>Turnover</i>	21
2.4.5. Impacto das diferentes Gerações na Cultura Organizacional.....	22
2.5. Gerações no Mercado de Trabalho.....	23
2.5.1. <i>Baby Boomers</i> (1946-1964)	23
2.5.2. Geração X (1965-1979)	24
2.5.3. Geração Y – <i>Millennials</i> (1980-1994).....	24
2.5.4. Geração Z (1995-2010).....	25
III. Modelo de Investigação e Hipóteses.....	27
3.1. Modelo de Investigação.....	27
IV. Metodologia.....	29
4.1. Tipo de Estudo.....	29
4.2. Procedimentos Metodológicos.....	29
4.3. Instrumentos de Recolha de Dados.....	30
4.3.1. Escala de Cultura Organizacional.....	30
4.3.2. Escala de Recompensas Organizacionais.....	30
4.3.3. Escala de Intenção de Saída Organizacional.....	31
4.4. Descrição da Amostra.....	32
V. Resultados.....	35

5.1. Tratamento de Dados.....	35
5.2. Qualidades Métricas dos Instrumentos de Medida.....	36
5.2.1. Escala de Cultura Organizacional: Validade, Fiabilidade e Sensibilidade..	36
5.2.2. Escala de Recompensas: Validade, Fiabilidade e Sensibilidade.....	37
5.2.3. Escala de Intenção de Saída Organizacional: Validade, Fiabilidade e Sensibilidade.....	39
6. Análise Descritiva das Variáveis em Estudo.....	43
7. Comparação entre Grupos.....	45
7.1. Análise do impacto das variáveis sociodemográficas.....	45
7.2. Relação entre as variáveis em estudo.....	52
7.2.1. Correlações de Pearson.....	52
7.2.2. Teste de Hipóteses: Efeitos de Mediação e Moderação.....	54
VIII. Discussão de Resultados.....	59
IX. Considerações Finais.....	63
X. Limitações do Estudo.....	64
XI. Implicações para a Literatura.....	65
XII. Implicações Práticas.....	66
XIII. Sugestões para Investigações Futuras.....	67
XIV. Referências Bibliográficas.....	68
XV. Anexos.....	73

Índice de Tabelas

Tabela 1: Contrastes e Paralelismos entre os diferentes quadrantes (Adaptado de Neves, 2015; citado por Pepe, 2016)

Tabela 2: Frequências e percentagens das variáveis sociodemográficas

Tabela 3: Estatísticas descritivas das variáveis sociodemográfica

Tabela 4: Qualidades métricas da Escala de Cultura Organizacional (FOCUS)

Tabela 5: Fiabilidade – Cultura Organizacional (Global)

Tabela 6: Estatísticas Descritivas - CO: Inovação

Tabela 7: Estatísticas Descritivas - CO: Apoio

Tabela 8: Estatísticas Descritivas - CO: Objetivos

Tabela 9: Estatísticas Descritivas - CO: Regras

Tabela 10: Qualidades métricas da Escala de Recompensas (Lyons Work Values Survey).

Tabela 11: Fiabilidade – Recompensas (por dimensão)

Tabela 12: Estatísticas Descritivas - Recompensas: Instrumental

Tabela 13: Estatísticas Descritivas - Recompensas: Prestígio

Tabela 14: Estatísticas Descritivas - Recompensas: Cognitivo

Tabela 15: Estatísticas Descritivas - Recompensas: Social/Altruísta

Tabela 16: Resumo psicométrico da Escala de Intenção de Saída.

Tabela 17: Teste de KMO e Bartlett – Intenção de Saída

Tabela 18: Comunalidades – Intenção de Saída

Tabela 19: Variância total explicada – Intenção de Saída

Tabela 20: Matriz de componentes – Intenção de Saída

Tabela 21: Fiabilidade – Intenção de Saída

Tabela 22: Estatísticas descritivas das variáveis principais

Tabela 23: ANOVA One-Way — Regras (Cultura Organizacional) por género

Tabela 24: ANOVA One-Way para Cultura Organizacional — Apoio (CO_AP) por fatores sociodemográficos

Tabela 25: ANOVA One-Way para Cultura Organizacional — Inovação (CO_INO) por fatores sociodemográficos

Tabela 26: ANOVA One-Way para Cultura Organizacional — Objetivos (CO_OBJ) por fatores sociodemográficos

Tabela 27: ANOVA One-Way para Cultura Organizacional — Regras (CO_REG) por fatores sociodemográficos

Tabela 28: ANOVA One-Way para Recompensas — Instrumental por fatores sociodemográficos

Tabela 29: ANOVA One-Way para Recompensas — Prestígio por fatores sociodemográficos

Tabela 30: ANOVA One-Way para Recompensas — Cognitiva por fatores sociodemográficos

Tabela 31: ANOVA One-Way para Recompensas — Social/Altruísta por fatores sociodemográficos

Tabela 32: Correlações de Pearson selecionadas (r, p)

Tabela 33: Efeitos diretos relevantes (coeficiente b e p)

Tabela 34: Sumário das hipóteses (H1–H5) e decisão.

Índice de Figuras

Figura 1: Os diversos tipos de Recompensas (Adaptado de Chiavenato 2014, p.242)

Figura 2: Modelo dos Valores Contrastantes (Adaptado de Neves, 2015)

Figura 3: Modelo Conceitual (Elaboração própria).

Índice de Abreviaturas

GRH	Gestão de Recursos Humanos
RH	Recursos Humanos
CO	Cultura Organizacional
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
AFE	Análise Fatorial Exploratória
K-S	Kolmogorov-Smirnov
M	Média
DP	Desvio-Padrão
GL	Graus de Liberdade

I. Introdução

A rotatividade de colaboradores constitui um dos fenómenos mais relevantes e desafiantes para as organizações contemporâneas, representando não apenas um indicador de insatisfação interna, mas também uma ameaça à sustentabilidade do negócio. Para além dos custos diretos associados ao recrutamento, integração e formação de novos profissionais, o *turnover* implica ainda perdas intangíveis relacionadas com a redução da produtividade, a perda de conhecimento organizacional e o enfraquecimento da cultura interna (Hom, etl al., 2017; Mobley, 1982). Neste sentido, compreender os fatores que explicam a saída voluntária dos colaboradores assume uma importância crescente para a gestão de recursos humanos.

Entre os preditores mais robustos do desligamento voluntário encontra-se a intenção de saída, entendida como a predisposição consciente do colaborador em deixar a organização. Trata-se de uma variável de grande relevância, pois permite antecipar decisões de turnover efetivo e possibilita que as empresas adotem medidas preventivas (Bártolo-Ribeiro, 2018). A análise da intenção de saída não só fornece um diagnóstico precoce da insatisfação organizacional, como também orienta a formulação de políticas de retenção adequadas às necessidades da força de trabalho.

A Cultura Organizacional constitui um dos fatores centrais na compreensão das atitudes e comportamentos dos colaboradores. Definida como um conjunto de valores, normas e práticas partilhadas que orientam o funcionamento da organização, a cultura influencia de forma significativa, a maneira de como os indivíduos percecionam o seu trabalho e o seu envolvimento na empresa (Schein, 1984; Neves, 2020).

No contexto português, a adaptação da escala FOCUS (Neves, 2020) operacionaliza esta variável em quatro dimensões distintas — inovação, apoio, objetivos e regras — que permitem captar diferentes aspetos das práticas culturais e do seu impacto na motivação e no compromisso dos colaboradores.

A literatura evidencia que culturas organizacionais caracterizadas por maior apoio, inovação e autonomia estão associadas a níveis mais elevados de satisfação e menor intenção de

saída, ao passo que culturas excessivamente rígidas podem gerar desmotivação e distanciamento (Neves, 2020).

Assim, compreender de que modo os colaboradores percebem as práticas culturais da sua organização é essencial para explicar a sua decisão de permanecer ou abandonar a empresa.

Outro elemento determinante na retenção de talentos corresponde aos sistemas de recompensas e benefícios, que representam uma forma de reconhecimento do contributo dos colaboradores. Estes sistemas incluem recompensas de natureza extrínseca, como salários, prémios e benefícios materiais, bem como recompensas intrínsecas, relacionadas com aspetos imateriais como a autonomia, o desenvolvimento pessoal ou o prestígio (Lyons et al., 2010).

A distinção entre estas diferentes categorias permite compreender que a motivação e o compromisso dos colaboradores não resultam apenas de fatores financeiros, mas também da valorização simbólica e social que a organização proporciona.

O questionário *Lyons Work Values Survey* (Lyons et al., 2010) tem sido amplamente utilizado para avaliar as perceções dos colaboradores acerca das recompensas organizacionais, organizando-as em quatro dimensões: instrumental, prestígio, cognitiva e social/altruísta. Estudos prévios evidenciam que as recompensas instrumentais e cognitivas são frequentemente as mais valorizadas, refletindo a importância simultânea da segurança material e do desenvolvimento de competências (Inácio, 2020). Desta forma, os sistemas de recompensas revelam-se cruciais não apenas como incentivos, mas também como mecanismos de reconhecimento capazes de fortalecer a relação entre colaborador e organização.

A análise integrada entre cultura organizacional e recompensas permite compreender que estes fatores não atuam de forma isolada. A perceção das recompensas é muitas vezes condicionada pelo enquadramento cultural em que os colaboradores se inserem. Por exemplo, culturas orientadas para a inovação tendem a valorizar mais as recompensas cognitivas, enquanto culturas centradas em objetivos podem reforçar a relevância das recompensas de prestígio (Neves, 2020; Lyons et al., 2010). Esta interdependência mostra que a eficácia dos sistemas de recompensas depende, em grande medida, do contexto cultural da organização.

A estas variáveis soma-se a diversidade geracional, que assume crescente importância no panorama atual das organizações. Diferentes gerações apresentam expectativas distintas relativamente ao trabalho, à cultura organizacional e às recompensas que mais valorizam. Enquanto as gerações mais antigas tendem a valorizar estabilidade e segurança, as mais jovens colocam maior ênfase em aspetos como flexibilidade, inovação, oportunidades de desenvolvimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Neves, 2020).

Esta heterogeneidade cria novos desafios para a gestão de recursos humanos, que necessita de estratégias adaptadas a públicos internos diferenciados.

Apesar da relevância crescente destas temáticas, a literatura ainda apresenta lacunas significativas, sobretudo no contexto português. Grande parte dos estudos tem analisado cultura, recompensas e intenção de saída de forma separada, sem considerar o papel moderador da diversidade geracional. Esta ausência de investigações integradas limita a compreensão dos mecanismos que explicam a retenção de talentos em ambientes multigeracionais, reforçando a necessidade de desenvolver modelos conceptuais que articulem estas variáveis (Marôco, 2010; Hayes, 2022).

Neste enquadramento, a presente dissertação propõe um modelo conceptual que integra a Cultura Organizacional como variável preditora, as Recompensas/Benefícios como variáveis mediadoras, a Intenção de Saída como variável critério e as Gerações como variáveis moderadoras, tendo em consideração a Questão de Investigação: de que forma a Cultura Organizacional influencia a Intenção de Saída, considerando o papel mediador das Recompensas/Benefícios e o efeito moderador das Gerações?

O objetivo primordial deste estudo é analisar a relação entre Cultura Organizacional, Recompensas/Benefícios e Intenção de Saída, considerando o efeito moderador da Diversidade Geracional. O presente estudo procura, assim, analisar de que modo estas dimensões se relacionam, contribuindo para o avanço do conhecimento académico e oferecendo às organizações orientações práticas para uma gestão de talentos mais eficaz e ajustada à diversidade multigeracional.

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos: o primeiro corresponde à Introdução, onde são apresentados o enquadramento, a questão de investigação e os objetivos. O

segundo capítulo apresenta o Enquadramento Teórico, abordando a literatura sobre Cultura Organizacional, Recompensas/Benefícios, Intenção de Saída e Diversidade Geracional. O terceiro capítulo descreve a Metodologia utilizada, incluindo a amostra, os instrumentos e os procedimentos de recolha e análise de dados. O quarto capítulo apresenta e discute os Resultados obtidos. Por fim, o quinto capítulo reúne as Conclusões, as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

II. Enquadramento Teórico

2.1. Sistema de Recompensas

O conceito de Recompensa é definido por Hipólito (2004) como uma ampla gama de elementos que as organizações podem oferecer aos seus colaboradores para recompensar o seu trabalho. É pertinente mencionar que estas recompensas não se limitam apenas a recursos de caráter financeiro (Rola et al., 2015).

Deste modo, pode considerar-se como formas de recompensa: progressão na carreira; oportunidades de desenvolvimento profissional; satisfação pessoal; e reconhecimento pelos resultados alcançados, elementos estes que contribuem para a motivação, satisfação e realização profissional dos colaboradores (Rola et al., 2015).

Câmara et al. (2010), destacam que os sistemas de recompensas englobam um conjunto de ferramentas associadas aos objetivos estratégicos das organizações.

Sunoma et al. (2021) complementam esta perspectiva, enfatizando o papel fundamental destes sistemas na Gestão de Recursos Humanos (GRH), com o propósito de atrair profissionais altamente qualificados, motivá-los, e reter aqueles que melhor se alinham com a cultura e objetivos da organização (Fonseca, 2024).

De acordo com Hsieh e Chen (2006), o principal objetivo destes sistemas é incentivar os colaboradores a desempenharem as suas funções de maneira a promover o sucesso da organização. Paralelamente, procuram apoiar a organização na captação de novos talentos, e na retenção de profissionais competentes (Fonseca, 2024).

Complementarmente, Martins (2016) e Rola et al. (2015) definem que os objetivos do Sistema de Recompensas, devem: estar em conformidade com as normas da empresa; ser coerentes entre si; estar alinhados com os objetivos organizacionais; incluir componentes materiais e não materiais; melhorar o desempenho dos colaboradores (o que é essencial para o sucesso organizacional); e garantir a motivação dos colaboradores (uma vez que é fundamental para aumentar a sua produtividade).

Atualmente, de acordo com Rosa (2012), as organizações reconhecem que a oferta laboral é mais do que um emprego, fomentando uma abordagem mais criativa no desenvolvimento de sistema de recompensas. Esta tendência visa fortalecer o vínculo entre a entidade empregadora e os seus colaboradores. A inovação nas estratégias de recompensa reflete o empenho das

organizações em apresentar propostas apazíveis para atrair os profissionais mais talentosos. No entanto, este processo enfrenta desafios num mercado caracterizado por mudanças constantes (Martins, 2016).

Câmara (2006) afirma que, para que um sistema de recompensas seja eficaz, é fundamental que seja equitativo e imparcial. A sua implementação deve basear-se em critérios transparentes e bem definidos, que permitam avaliar de forma justa o contributo individual de cada colaborador.

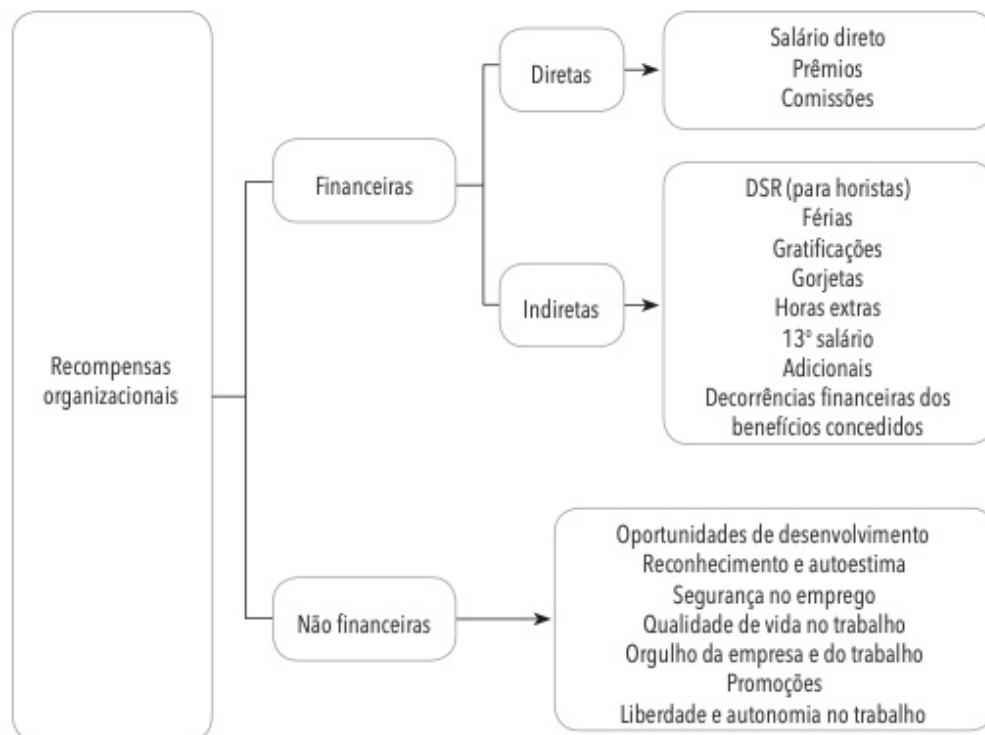
Martins (2016) complementa o que afirmado acima, enunciando que um aspeto fundamental neste contexto é a implementação de um sistema de recompensas transparente, acompanhado por um processo de avaliação equitativo. Estes elementos são cruciais para prevenir o desencadear de perceções negativas por parte dos colaboradores, em relação à organização.

Dada a complexidade associada aos sistemas de recompensas, não é possível identificar um único modelo que abranja a totalidade do seu funcionamento (Fonseca, 2024).

Chiavenato (2014), esquematiza o sistema de recompensas da seguinte forma:

Figura 1

Os diversos tipos de recompensas



(Adaptado de Chiavenato 2014, p.242)

Na literatura existente, as recompensas são frequentemente classificadas em duas principais categorias: Recompensas Extrínsecas (ou financeiras), e Recompensas Intrínsecas (não financeiras) (Fonseca, 2024).

2.1.1. Recompensas Extrínsecas

Segundo os autores Ajmal et al. (2015), as recompensas extrínsecas correspondem a gratificações de natureza material e financeira, visto que se fundamentam em compensações monetárias, e por essa razão, são consideradas elementos externos à atividade laboral.

Rito (2006), afirma que, as recompensas extrínsecas direcionam-se a elementos externos à própria atividade laboral, e abrangem, os salários, os benefícios, as promoções e os estatutos. O autor afirma ainda que, estas recompensas devem ser atribuídas de forma equitativa e devem manter-se competitivas face ao mercado de trabalho, assegurando assim, a satisfação profissional.

O salário surge como a principal forma de recompensa atribuída pela organização, definindo-se como componente integrante dos contratos de trabalho, sendo obrigatória a sua atribuição (Chiavenato, 2014).

De acordo com Vieriu (2014), o salário é composto por diversos elementos, nomeadamente o salário base (que integra a componente fixa) e os seus acréscimos (que integram a componente variável). Este salário é atribuído mensalmente, e o seu montante resulta das negociações realizadas no momento da contratação inicial e da elaboração do contrato de trabalho (Vieriu, 2014). Já os acréscimos são um elemento compensatório por determinadas circunstâncias, sendo estas de cariz profissional ou longevidade na empresa e que potenciam a eficiência nos serviços prestados (Vieriu, 2014).

Mura et al., (2019) definem benefícios, como recompensas que os empregadores disponibilizam aos seus funcionários, com o propósito de promover o seu bem-estar, incitar a motivação, fomentar o vínculo para com a organização, aumentar a qualidade de vida e potencializar o desempenho laboral.

Chiavenato (2014) propõe uma categorização das recompensas extrínsecas, sugerido a sua divisão em: recompensas financeiras diretas (que englobam remunerações sob a forma de salários, bónus, prémios e comissões) e recompensas financeiras indiretas (planos de benefícios e serviços

concebidos pelas organizações para os seus funcionários, tais como: férias, subsídios, seguros, entre outros).

2.1.2. Recompensas Intrínsecas

As recompensas intrínsecas são aquelas que estão intrinsecamente associadas à atividade laboral, e que englobam aspetos como: a autonomia, a responsabilidade, a progressão na carreira e o desenvolvimento pessoal. Este tipo de recompensas fomentam a motivação e dão identidade aos funcionários dentro das organizações, na medida em que transmitem a importância e significado que uma determinada função tem para o colaborador que a desempenha (Figueiredo, 2021; Rito, 2006).

De acordo com DeCenzo et al., (2015), as recompensas intrínsecas são de natureza imaterial e surgem internamente. Estão relacionadas com a satisfação pessoal que nutrimos relativamente ao trabalho que realizamos. São exemplos destes sentimentos: o orgulho pelo trabalho realizado, a perceção de crescimento e desenvolvimento pessoal, e a satisfação por pertencer a uma equipa (Tamashiro et al., 2021).

2.2. Benefícios Flexíveis

Os benefícios têm como principal objetivo atrair e reter talentos nas organizações. Ao oferecer um conjunto sólido de apoios, o colaborador sente-se reconhecido, o que reduz a probabilidade de procurar outras oportunidades de trabalho. Além disso, esta valorização incentiva uma conduta alinhada com a missão, visão, e valores da organização. Uma empresa que prioriza a satisfação dos seus colaboradores compreende que, para manter o seu empenho e produtividade, é essencial preservar e ajustar os benefícios disponibilizados (Araújo et al., 2022).

Cada funcionário é único e possui necessidades, motivações e objetivos específicos. Segundo Ahlrichs (2007, citado por Eversole et al., 2012), a diversidade de elementos que compõem uma organização exige que os benefícios sejam adaptados às preferências dos colaboradores. Os sistemas de benefícios flexíveis surgem como resposta a esta diversidade, permitindo que cada colaborador escolha os apoios que melhor se ajustam às suas circunstâncias e preferências pessoais (Araújo et al., 2022; Armstrong, 2007).

A flexibilização é especialmente relevante, porque nem todos os benefícios têm o mesmo valor para os funcionários. Para as organizações, isso significa otimizar o investimento em benefícios, garantindo que estes sejam realmente valorizados. Ao mesmo tempo, para os funcionários, este modelo promove maior satisfação, ao reconhecer e atender as suas necessidades específicas (Armstrong, 2007).

Correia (2024) sublinha que a flexibilidade na escolha e gestão de benefícios é fundamental para promover o bem-estar dos colaboradores. Esta abordagem aumenta a satisfação e a produtividade, ao mesmo tempo que incentiva um ambiente de trabalho mais colaborativo e harmonioso. Além disso, contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, facilitando o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

As necessidades dos colaboradores variam conforme a fase da vida e os seus objetivos futuros. Enquanto alguns podem preferir benefícios como cheque de infância ou em seguro de saúde extensível à família, outros podem priorizar Planos de Poupança Reforma ou opções relacionadas com a progressão profissional. A personalização dos benefícios permite que cada colaborador sinta que as suas necessidades são reconhecidas e valorizadas (Correia, 2024).

A possibilidade de gerir os próprios benefícios reflete-se diariamente na produtividade e na qualidade do trabalho desenvolvido. Quando os funcionários têm a liberdade de escolher como e quando utilizar os seus benefícios, cria-se um ambiente laboral mais positivo e motivador. Este ciclo virtuoso potencia o bem-estar e o elevado desempenho, beneficiando ambas as partes, tanto os funcionários como a organização (Correia, 2024).

Os pacotes de benefícios representam formas de compensação que a organização disponibiliza aos seus colaboradores, simplesmente pelo facto de integrarem a sua força de trabalho. Estes pacotes são concebidos com o propósito de atender simultaneamente aos interesses dos trabalhadores e da própria organização, mesmo que as prioridades de ambas as partes possam ser distintas (Fonseca, 2024).

Segundo os autores Vidal-Salazar et al. (2016), cada organização define os seus pacotes de benefícios de acordo com os seus próprios interesses e objetivos estratégicos. Algumas optam por oferecer pacotes uniformes e padronizados, iguais para todos os colaboradores. Por outro lado, há organizações que preferem adotar pacotes diferenciados, ajustados ao estatuto ou posição específica de cada trabalhador (Fonseca, 2024).

Os pacotes de benefícios podem variar consoante os tipos de benefícios incluídos. Fatores como a capacidade financeira da organização e determinadas exigências legais desempenham um papel crucial na definição e estruturação destes pacotes (Fonseca, 2024).

Segundo Wright (2004, citado por Campos, 2020), para avaliar as preferências referentes a conjuntos ou agregações de benefícios, foram considerados quatro esquemas distintos, que diferem entre si consoante o seu grau de flexibilidade, sendo estes:

Benefícios fixos e inalteráveis (Pacote Fixo) - A empresa disponibiliza um pacote de benefícios padronizado e imutável para todos os seus colaboradores, sem oferecer opção de escolha (Wright, 2004, citado por Campos, 2020);

Pacotes de benefícios predefinidos, com possibilidade de escolha entre eles (Pacote Múltiplo) - A organização proporciona diversos conjuntos opcionais de benefícios, cada um com uma combinação distinta de regalias (Pacote A, Pacote B, Pacote C). Os participantes são convidados a seleccionar o(s) conjunto(s) que melhor se adequa(m) às suas necessidades individuais, respeitando um determinado limite orçamental. Contudo, não lhes é concedida a possibilidade de modificar ou personalizar o conteúdo de cada pacote (Wright, 2004, citado por Campos, 2020).;

Pacote composto por benefícios “core” fixos + Benefícios opcionais e de escolha livre (Pacote Misto) - A organização disponibiliza um pacote estruturado em duas dimensões: uma componente nuclear, composta por benefícios considerados essenciais e transversais a todos os colaboradores (como seguro de saúde e sistema de pensões), e uma componente flexível, que permite aos trabalhadores seleccionar benefícios adicionais de acordo com o limite orçamental predefinido (Wright, 2004, citado por Campos, 2020).;

Benefícios de escolha livre (Pacote Livre) - A organização apresenta um catálogo abrangente de benefícios individuais. O participante dispõe de total autonomia na seleção, podendo conceber uma combinação personalizada de benefícios que vão ao encontro dos seus interesses e necessidades pessoais, respeitando um limite orçamental previamente estabelecido (Wright, 2004, citado por Campos, 2020).

Armstrong (2007) enumera as diferentes vantagens que a implementação de um programa de benefícios flexíveis acarreta, entre as quais: Personalização, Otimização de Recursos, Controlo de Custos, Atração e Fidelização de Talentos, e Harmonização de Fusões.

No que concerne à Personalização, os benefícios flexíveis permitem atender às diversas necessidades dos colaboradores, aumentando o valor percebido do pacote de benefícios. Os

colaboradores podem (de certo modo) escolher os benefícios que melhor se adaptam ao seu estilo de vida, em vez de aceitarem um pacote predefinido pela empresa. Relativamente à Otimização de Recursos, as empresas conseguem obter um melhor retorno do investimento em benefícios, pois estes correspondem mais diretamente às preferências e necessidades dos funcionários. No que diz respeito ao Controlo de Custos, as organizações, ao implementarem um limite de orçamento para os seus funcionários utilizarem em benefícios, podem fazer uma melhor gestão dos seus custos. Já para a Atração e Fidelização de Talentos, o facto de as empresas oferecerem a possibilidade de escolha, pode ser um fator diferenciador no recrutamento e fidelização dos seus profissionais. Por último, no que engloba a Harmonização em Fusões, um sistema de benefícios flexíveis ajuda a harmonizar as condições de trabalho em casos de fusão entre empresas (Armstrong, 2007).

2.3. Atração e Retenção de Talentos num Mercado Competitivo

Nos ambientes organizacionais, discute-se frequentemente a importância da atração e retenção de talentos (Stocker et al., 2020). Os autores, Joseph et al. (2014) afirmam que, a crescente necessidade de competir eficazmente no mercado de trabalho, aliada à escassez de profissionais qualificados, tem resultado numa insuficiência de mão de obra adequada para as organizações. Neste contexto, uma das prioridades centrais para as entidades organizacionais é atrair talentos promissores e assegurar a sua permanência na estrutura da organização (Fonseca, 2024).

O termo “atração” refere-se às estratégias empregues pelas organizações para identificar e captar profissionais no mercado de trabalho, integrando estas ações na gestão de pessoas. Na atualidade, as influências da globalização e dos avanços tecnológicos têm gerado um impacto significativo nas estruturas organizacionais, resultando em frequentes reestruturações no mercado de trabalho (Stocker et al., 2020). Para Nichele et al. (2015), o principal desafio enfrentado pelas organizações é identificar estratégias eficazes para atrair e cativar candidatos, persuadindo-os a integrar a empresa.

Contudo, a retenção de talentos também tem um papel essencial. Segundo Mendonça (2002), para além dos esforços direcionados à atração de candidatos, as organizações necessitam de melhorar as suas estratégias de fidelização. O processo de retenção consiste num conjunto de iniciativas destinadas a assegurar que os colaboradores se mantenham satisfeitos, comprometidos

com os objetivos da organização e motivados a permanecerem na mesma, promovendo assim a sua continuidade e envolvimento no ambiente de trabalho (Stocker et al., 2020).

O Departamento de Gestão de Recursos Humanos (GRH) também desempenha um papel essencial na atração e retenção de talentos. Atualmente, um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas reside no alinhamento das expectativas entre a organização e os colaboradores. As causas para que ocorram estas barreiras podem ter origem comportamental, cultural ou social. Quando ocorre uma divergência de interesses entre ambas as partes, a organização é obrigada a investir maiores esforços na gestão de pessoas, o que pode resultar num aumento da rotatividade, o *turnover* (Stocker et al., 2020).

De acordo com Peloso e Yonemoto (2010), ao longo da sua trajetória profissional, muitos trabalhadores ingressam e deixam as organizações por variados motivos, sejam eles de natureza pessoal, financeira, entre outros. Esta dinâmica contribui para o aumento da rotatividade dentro da empresa, o que, por sua vez, acarreta um crescimento dos custos associados ao processo de atração e desenvolvimento de talentos (Stocker et al., 2020).

No contexto atual, caracterizado pela competitividade e pela transformação tecnológica, as organizações enfrentam um desafio contínuo: atrair e reter talento. Uma das respostas passa pela implementação de benefícios flexíveis, considerados um instrumento eficaz de gestão de recompensas (Armstrong, 2007; Correia, 2024). A possibilidade de ajustar não apenas os horários de trabalho, mas também o conjunto de benefícios, é altamente valorizada pelos colaboradores, tornando-se um fator de distinção na escolha da empresa onde pretendem desenvolver a sua carreira (Araújo et al., 2022; Correia, 2024).

Ao recorrer a este tipo de práticas, as organizações transmitem uma mensagem clara de cuidado e atenção relativamente ao bem-estar da sua equipa (Ajmal et al., 2015). Para reforçar esse impacto, importa construir um ambiente organizacional inclusivo, adaptável e centrado na flexibilidade, seja através de horários ajustáveis, modalidades híbridas de trabalho, programas de saúde e bem-estar ou oportunidades de desenvolvimento profissional. O objetivo é garantir que cada colaborador encontre o equilíbrio mais adequado entre a vida pessoal e laboral (Correia, 2024).

2.3.1. *Turnover* e Intenção de *Turnover*

No contexto da Psicologia Organizacional, o *turnover* é um dos tópicos mais investigados (Silva, 2020).

De acordo com Chiavenato (2014), o *turnover* é definido como o fluxo de entrada de pessoas, com o objetivo de substituir aquelas que saem da organização. Estas saídas podem resultar de variáveis externas, como por exemplo outras ofertas de trabalho; como também podem resultar de variáveis internas, que incluem as políticas e práticas da empresa, e podem ainda ser: voluntárias (quando os colaboradores decidem e tomam a iniciativa de deixar a empresa) ou involuntárias (quando essa decisão é tomada pelo empregador).

Os autores Tett & Meyer (1993) definem o turnover como o término do contrato de trabalho e do contrato psicológico entre o colaborador e a Organização (Rico, 2010; Silva, 2020). Os mesmos autores referem que, a principal variável preditora do *turnover* é a intenção de *turnover*, também conhecida como *turnover intention* ou intenção de saída, e que diz respeito ao desejo que o colaborador tem, de deixar a organização onde trabalha (Rico, 2010; Sequeira, 2016; Silva, 2020).

De acordo com Mowday, Porter e Steers (1982, citados por Sequeira, 2016), a intenção de *turnover* é uma avaliação pessoal da probabilidade de um colaborador deixar a sua empresa num curto período de tempo. Por outro lado, o *turnover* é um conceito concreto que se refere à saída efetivamente real do trabalhador na organização, e não apenas a sua intenção de saída.

A *turnover intention* pode ser vista como um padrão de comportamento que reflete o desejo consciente e intencional de um funcionário de deixar a sua empresa num futuro próximo. Esta perspetiva é apresentada por Aydogdu & Asikgil (2011), que entendem esta intenção como uma decisão ponderada e não apenas um impulso momentâneo (Sequeira, 2016).

A taxa de rotatividade de pessoal é um indicador fundamental para determinar a eficácia dos sistemas de GRH. Vários autores reconhecem as consequências negativas que o *turnover* exerce sobre as organizações, tendo em conta os custos que dele advêm (Mobley, 1982 citado por Sequeira, 2016).

No que diz respeito aos custos associados ao *turnover* nas organizações, existem despesas diretas relacionados com o processo de recrutamento, integração e, formação de novos

colaboradores. Não obstante, existem custos indiretos, entre eles: a redução temporária da produtividade, a interrupção do fluxo de trabalho durante o período de adaptação ou substituição, e a consequente diminuição dos lucros e da eficiência operacional (Argote, Insko, Yovetich & Romero, 1995; Huang, Lawer & Lei, 2007; Staw, 1980 citados por Sequeira, 2016).

Staw (1980), alerta para as repercussões negativas que o turnover pode ter, nomeadamente a diminuição moral e do empenho dos funcionários que permanecem na organização, afetando negativamente as suas atitudes e comportamentos (Sequeira, 2016). Mobley (1982) acrescenta que, a rotatividade pode ainda comprometer a coesão das equipas de trabalho e influenciar a comunicação interna (Sequeira, 2016).

Deste modo, o *turnover* representa um desafio significativo para as organizações, com implicações que vão além dos custos financeiros, afetando o desempenho global, e a cultura organizacional a longo prazo.

Por outro lado, Dalton, Krackhardt e Porter (1981, citados por Perez, 2011), propuseram uma perspetiva inovadora sobre o *turnover*, onde é perceptível que este não acarreta apenas consequências negativas. Os autores sugerem que a saída dos colaboradores pode, em determinadas circunstâncias, trazer benefícios para a organização. Esta visão, denominada de *turnover* funcional, postula que a renovação dos quadros das empresas pode constituir uma oportunidade para aprimorar diversos aspetos dentro de uma organização (Sequeira, 2016). De acordo com esta abordagem, a substituição de funcionários pode resultar num aumento da produtividade, ao permitir a contratação de novos profissionais, mais produtivos e mais eficientes. Adicionalmente, este processo pode catalisar uma reestruturação organizacional, possibilitado a otimização dos cargos existentes e consequentemente, à resolução de eventuais conflitos interpessoais (Dalton, Krackhardt e Porter 1981, citados por Perez, 2011).

Deste modo, é fundamental que as organizações identifiquem e monitorizem os fatores que antecedem o *turnover*, o que é pertinente para uma gestão eficaz da rotatividade. Sequeira (2016) citou alguns autores que enumeram diversos preditores, entre os quais: Satisfação Organizacional (Van Dick et al, 2004); Empenho Organizacional (Duarte & Neves, 2010); Identificação Organizacional (Abrams & Moura, 2001); Condições de trabalho: horário, carga de trabalho, renumeração, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; Características da função; Liderança; Ambiente de trabalho; Perceção de Justiça (Ferreira & Siqueira, 2005; Huang, Lawler & Lei, 2007); Motivação (Maertz, 2001); Discrepância entre as expectativas iniciais e a realidade (Porter

& Steers, 1973; Rehman Safdar, 2012); Existência de melhores alternativas de trabalho (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979).

2.4. Cultura Organizacional

A cultura de uma organização revela-se nas suas características próprias, refletindo um conjunto de ideias base que resultaram bem no passado e que agora são aceites como verdades dentro da organização. Estes princípios mantêm-se através das interações entre as pessoas, manifestando-se nas suas atitudes e comportamentos, como a forma correta de fazer as coisas ou de entender os problemas na empresa. Os hábitos diários, as regras, os valores, a filosofia, as normas não escritas e todos os sentimentos, fazem parte da cultura organizacional (Martins; Terblanche, 2003; citados por Gomes et al., 2017).

De acordo com Schein (1984), a cultura de uma organização pode ser vista como um conjunto de crenças e práticas partilhadas, que se desenvolveram ao longo do tempo. Estas surgem, quando os membros da organização enfrentam desafios, tanto internos como externos, e encontram formas eficazes de os resolver. Uma vez provada a sua eficácia, tornam-se parte integrante da identidade da empresa. Com o passar do tempo, são transmitidas aos novos funcionários, moldando a sua forma de pensar, agir e interpretar o ambiente organizacional.

Segundo Robbins et al. (2010), são sete, as características básicas que compõem a cultura de uma organização: Inovação: em que medida é que os funcionários estão dispostos a inovar e assumir riscos; Atenção aos Detalhes: diz respeito ao grau esperado de precisão, análise e atenção às pequenas coisas; Orientação para os Resultados: o foco devem ser os resultados e não as próprias técnicas e processos inerentes para o seu alcance; Foco na Pessoa: em que medida é que organizações consideram o impacto das suas decisões antes de as tomarem, avaliando a forma como os resultados poderão afetar os funcionários. Foco na Equipa: o trabalho deve ser realizado e estruturado em equipa, ao invés de ser atribuído e executado de forma individual; Agressividade: em que medida é que as pessoas são mais competitivas e agressivas, ao invés de tranquilas; Estabilidade: até que ponto é priorizada a manutenção do status, ao invés do crescimento.

Estas características variam num *continuum* entre níveis baixos e altos. Ao avaliar uma organização com base nestas sete características, obtém-se uma visão detalhada da sua cultura, e de como os seus membros se compreendem, se respeitam e, se comportam (Robbins et al., 2010).

A Cultura Organizacional pode apresentar algumas disfunções. Por ser uma forma de estabelecer padrões, pode dificultar a adaptação a mudanças no ambiente externo, e gerar resistência à necessidade de transformação interna. Além disso, pode criar dificuldades, para os membros da organização aceitarem outras culturas e diferentes perspetivas (Motta & Vasconcelos, 2002).

Ainda neste âmbito, considera-se outra disfunção da Cultura Organizacional a tendência para subestimar outros grupos, como concorrentes e clientes; o uso de linguagem específica, pode prejudicar a comunicação interpessoal. Por fim, o facto da organização só se concentrar em defender a sua cultura e padrões, pode levar ao desperdício de recursos (tempo, dinheiro e pessoas), que deveriam ser direccionados à missão da organização (Motta & Vasconcelos, 2002).

2.4.1. Modelo dos Valores Contrastantes

A Cultura Organizacional apresenta-se como um conceito multifacetado e de complexa compreensão. Dada a sua natureza controversa, diversos autores propuseram diferentes categorizações para melhor a compreender e classificar. Estas categorizações visam agrupar as organizações consoante características similares, permitindo assim, distingui-las entre si (Machado, 2024).

Um dos modelos mais amplamente conhecido e aplicado no âmbito da CO é o Modelo dos Valores Contrastantes, concebido por Quinn e Rohrbaugh em 1983, e posteriormente adaptado ao contexto organizacional por Cameron e Quinn em 1999.

Na perspetiva dos autores supracitados, a cultura é percebida como um aspeto singular da organização, passível de ser analisado de forma independente de outros fenómenos organizacionais (Machado, 2024).

O modelo de Cameron e Quinn (1999) identifica três dimensões (Machado, 2024; Pepe, 2016):

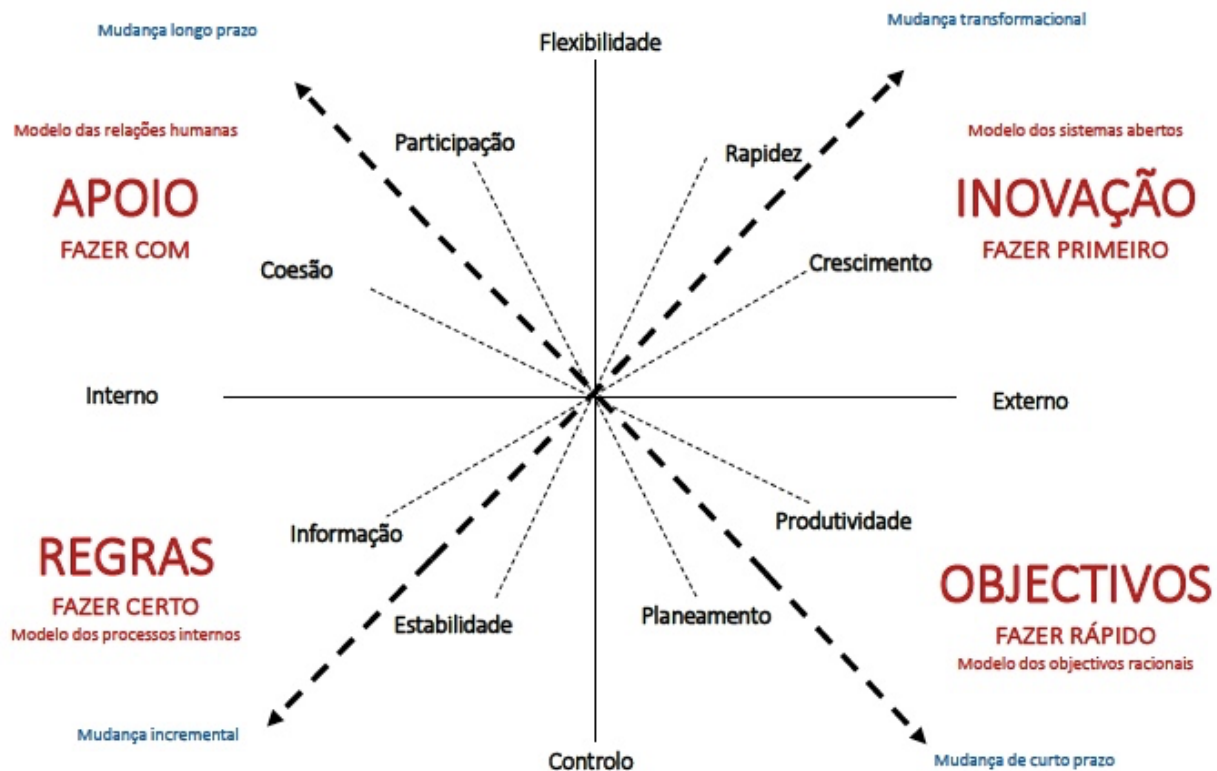
Dimensão Controlo/Flexibilidade - Representada verticalmente no modelo; Reflete a estrutura organizacional; Uma organização que tende para o controlo, apresenta-se como burocrática e hierárquica, enquanto uma organização flexível caracteriza-se pela informalidade e foco na inovação.

Dimensão Meios/Fins - Representada pelo eixo conceptual no modelo; Evidencia a dicotomia entre os processos e resultados finais, refletindo o equilíbrio entre objetivos e os meios necessários para os alcançar.

Dimensão Interno/Externo - Representada pelo eixo horizontal no modelo; distingue as organizações que privilegiam a integração, a coesão e a estabilidade interna, daquelas orientadas para a adaptação ao ambiente externo, com foco em clientes, concorrência e mercado.

Figura 2

Modelo dos Valores Contrastantes: Eixos Controlo/Flexibilidade, Meios/Fins e Interno/Externo



Fonte: Adaptado de Neves, 2015

A intersecção das dimensões supramencionadas (Figura 1), resulta em quatro quadrantes distintos (Gonçalves, 2011; Neves, 2000, citados por Pepe, 2016; Machado, 2024): Cultura de Apoio: caracteriza-se pela orientação interna e pela flexibilidade. Esta cultura valoriza o desenvolvimento dos recursos humanos, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e

centrado nas pessoas; Cultura de Inovação: combina a flexibilidade com a orientação externa. Neste tipo de cultura, privilegia-se a criatividade, a adaptabilidade e a resposta rápida às mudanças do ambiente externo; Cultura de Regras: resulta da combinação entre a orientação interna e o controlo. Este tipo de cultura enfatiza a estabilidade, a previsibilidade e a conformidade com as normas e procedimentos estabelecidos; Cultura de Objetivos: caracteriza-se pela orientação externa e pelo controlo. Foca-se na consecução de metas predefinidas, valorizando a eficiência e a produtividade.

Cada uma destas tipologias culturais encerra um conjunto de pressupostos imprescindíveis que influenciam diversos processos organizacionais, tais como a motivação, a liderança, a tomada de decisão e avaliação da eficácia. Estes pressupostos moldam a forma como a organização funciona e interage com o seu ambiente interno e externo. É imperativo salientar que, embora uma organização possa apresentar características predominantes de um tipo de cultura, é comum observar-se a coexistência de elementos diferentes tipologias culturais, refletindo a complexidade e dinamismo das organizações atuais (Gonçalves, 2011; Neves, 2000, citados por Pepe, 2016; Machado, 2024).

Tabela 1

Contrastes e Paralelismos entre os diferentes quadrantes

	Cultura de Apoio	Cultura de Inovação	Cultura de Regras	Cultura de Objetivos
Cultura de Apoio	Ênfase na flexibilidade e no interno	Partilha a ênfase na flexibilidade	Partilha a ênfase no interno	Contraste
Cultura de Inovação	Partilha a ênfase na flexibilidade	Ênfase na flexibilidade e no externo	Contraste	Partilha a ênfase no externo
Cultura de Regras	Partilha a ênfase no interno	Contraste	Ênfase no controlo e no interno	Partilha a ênfase no controlo
Cultura de Objetivos	Contraste	Partilha a ênfase no externo	Partilha a ênfase no controle	Ênfase no controlo e no externo

Adaptado de Neves, 2000 (citado por Pepe, 2016).

2.4.2. Impacto da Cultura Organizacional na Gestão de Recompensas

Segundo Sethia e Von Glinow (1985, citados por Lopes & Reto, 1990), existe uma relação de interdependência entre a cultura organizacional e os sistemas de recompensas. Isto significa que a forma como as recompensas estão configuradas numa empresa não é estática, mas sim influenciada pelas características culturais que a definem, sendo qualquer alteração no sistema de recompensas condicionada por essa mesma cultura (Gomes, 2012).

Na mesma linha, Hagberg e Heifetz (2000) defendem que compreender e avaliar a cultura organizacional constitui um passo essencial para garantir o êxito das organizações. Para os autores, um dos sinais mais evidentes da cultura vigente numa empresa é precisamente o que os líderes e órgãos de gestão tendem a valorizar e recompensar (Gomes, 2012).

2.4.3. Cultura Organizacional na Retenção de Talentos

Theron et al. (2014) destacam que fatores como a identificação com os valores e a cultura organizacional, a existência de reconhecimento (emocional e financeiro), o feedback contínuo que permite evolução profissional, bem como remunerações atrativas e bónus associados ao desempenho, são elementos cruciais para reter talento.

De acordo com Múceldili et al. (2021, citados por Sequeira, 2022), uma cultura organizacional baseada no apoio favorece a cooperação e cria um ambiente positivo, sustentado por boas relações entre colegas e superiores. Nessa mesma perspetiva, Chong et al. (2018) defendem que uma cultura organizacional apelativa proporciona segurança e confiança, incentivando os colaboradores a permanecer na organização.

Rousseau (2001, citado por Sequeira, 2022) sublinha ainda a importância do primeiro contacto entre candidato e organização, momento em que se começa a estruturar o contrato psicológico. Este consiste num conjunto de crenças acerca da relação de troca estabelecida entre ambas as partes, o que reforça a necessidade de comunicar de forma clara e transparente desde o

processo de recrutamento. A mensagem transmitida deve refletir os valores e a cultura da empresa, pois uma comunicação eficaz fortalece a percepção do candidato, enquanto falhas nessa fase podem comprometer a confiança e a atratividade da organização (Sequeira, 2022).

Apesar de a retenção de talentos começar no recrutamento, é a gestão diária que determina se o colaborador opta por permanecer ou não na empresa (Sequeira, 2022). Neste sentido, o modelo de King (2016) propõe que a gestão de topo defina uma estratégia clara de talento, com foco no planejamento e progressão de carreira. Compete também aos Recursos Humanos gerir e desenvolver os colaboradores de forma contínua, reconhecer o seu desempenho e recrutar novos profissionais quando necessário. Além disso, é fundamental cultivar uma cultura organizacional que estimule a aprendizagem ao longo da vida e o desenvolvimento de competências pessoais (Sequeira, 2022).

2.4.4. Cultura Organizacional e Influência do *Turnover* e Intenção de *Turnover*

Segundo Huang et al., (2007), nos dias de hoje, e cada vez mais, as pessoas procuram mais do que um salário. Procuram desafios profissionais, realização pessoal, um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal, oportunidades de progressão de carreira, uma liderança competente e um ambiente de trabalho positivo (Limpinho, 2022). Tendo em conta aquilo que os funcionários ambicionam, de forma a atingir o sucesso organizacional, é imperativo desenvolver estratégias claras, e lideranças realmente eficazes (Limpinho, 2022).

A satisfação organizacional emerge como um elemento determinante neste contexto, sendo que, quando os funcionários de uma empresa se sentem desmotivados, a probabilidade de procurarem novas oportunidades (intenção de saída) aumenta, o que pode trazer consequências negativas tanto para o indivíduo, como para a organização (Mobley et al., 1979; Williams & Hazer, 1986, citados por Limpinho, 2022).

Segundo Limpinho (2022), as razões para o *turnover* envolvem aspetos como: propostas mais aliciantes, problemas financeiros internos, desempenho organizacional, e cultura organizacional. Por fim, destaca que períodos prolongados de insatisfação podem gerar stress e *burnouts*, aumentando também a intenção de *turnover* e o *turnover*.

Said et al. (2020) afirmam que, no que concerne à Cultura Organizacional, esta desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de uma organização. A cultura molda o comportamento, o desempenho, a capacidade de adaptação e nível de stress dos funcionários. Além disso, influencia a forma como a empresa é percebida, em termos de novas oportunidades de trabalho. Assim, os autores sublinham que existe uma relação positiva entre a cultura organizacional e a intenção de *turnover*.

De forma mais específica, as dimensões da Cultura Organizacional permitem compreender diferentes impactos na intenção de saída.

A cultura de Apoio, baseada na cooperação, participação e valorização dos colaboradores, tende a reduzir a probabilidade de abandono, promovendo maior satisfação e compromisso (Neves, 2020).

A cultura de Objetivos, centrada na definição clara de metas e resultados, também se associa a menores níveis de intenção de saída, ao fornecer orientação e propósito ao trabalho (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Por sua vez, as culturas orientadas para a Inovação, ao estimularem autonomia e criatividade, reforçam a ligação dos colaboradores à organização, ainda que níveis excessivos de exigência possam ter efeitos ambivalentes (Schein, 1984).

Já a cultura de Regras, caracterizada pela formalização e controlo, pode transmitir segurança e estabilidade, mas também gerar perceções de rigidez que, em alguns casos, aumentam a intenção de saída (Neves, 2000).

Assim, a análise integrada destas dimensões permite compreender de que modo a cultura organizacional influencia a decisão dos colaboradores de permanecer ou abandonar a organização.

2.4.5. Impacto das diferentes Gerações na Cultura Organizacional

O mundo do trabalho está em constante mudança. Eversole et al. (2012), afirmam que, por volta de 2032 assistir-se-á a uma transformação geracional sem precedentes, isto é, o maior grupo de funcionários ativos atualmente estará a entrar na reforma, deixando um vazio impactante em termos de competências e conhecimentos organizacionais.

Desde modo, as organizações enfrentam um desafio emergente, com dois grandes principais objetivos: reter o conhecimento dos funcionários mais experientes e integrar uma nova geração com expectativas e valores diferentes (Eversole et al., 2012).

Para gerir esta transição de forma eficaz, a flexibilidade surge como uma estratégia fundamental. Não obstante, existem sempre algumas barreiras, como: as culturas organizacionais rígidas e conservadoras; o receio dos trabalhadores sobre possíveis consequências negativas; e a resistência das organizações a novas modalidades de trabalho (Eversole et al., 2012).

Assim, os profissionais de GRH têm uma missão deveras importante. É imperativo que se criem ambientes organizacionais capazes de atrair e reter talentos das diferentes gerações (Eversole et al., 2012).

Segundo Ahlrichs (2007, citado por Eversole et al., 2012), cada funcionário é único, e sendo único, tem necessidades, motivações e objetivos específicos; da mesma forma que, funcionários de diferentes gerações, que estão em diferentes fases da vida, têm motivações, necessidades e objetivos distintos.

Sendo assim, os modelos de gestão mais tradicionais, baseados em abordagens fixas e uniformes tornam-se completamente ultrapassados, sendo essencial desenvolver culturas flexíveis, inclusivas e adaptáveis, que levem a organização ao sucesso neste novo paradigma do mercado de trabalho (Eversole et al., 2012).

2.5. Gerações no Mercado de Trabalho

As perspetivas das diversas gerações têm vindo a modificar-se ao longo do tempo, moldadas pelas novas dinâmicas socioeconómicas e pelos avanços tecnológicos que caracterizam o mercado de trabalho. Estas mudanças têm resultado no surgimento de novos paradigmas de pensamento, bem como na redefinição de objetivos, tanto a nível profissional como pessoal (Marques, 2024).

2.5.1. *Baby Boomers* (1946-1964)

Os indivíduos da geração *Baby Boomers*, nascida entre os anos 1946 e 1964 (Page, 2020), experienciaram o otimismo resultante do crescimento económico do período pós-guerra, bem como o aumento da competitividade e da dedicação laboral, frequentemente em detrimento da vida

pessoal, da procura de reconhecimento e da valorização profissional. Segundo Tolbize (2008), são indivíduos que consideram que a forma certa de alcançar o sucesso é o seu esforço e espírito de sacrifício (Marques, 2024).

De um modo geral, esta geração vive para trabalhar, demonstrando um forte compromisso e lealdade para com a organização, atuando em conformidade com as normas estabelecidas e procurando estabilidade e segurança na sua relação com a entidade empregadora (Amaral, 2004; Erickson, 2011; Veloso et al., 2016, Zemke et al., 2000; citado por Lirio et al., 2020).

Os membros desta geração tendem a valorizar sistemas de reconhecimento baseados na antiguidade, considerando como indicadores de sucesso a posição hierárquica ocupada e os resultados financeiros alcançados. No contexto laboral, procuram evitar conflitos (Amaral, 2004; Erickson, 2011; Veloso et al., 2016, Zemke et al., 2000; citado por Lirio et al., 2020).

2.5.2. Geração X (1965-1979)

Esta geração é constituída por indivíduos nascidos entre 1965 e 1979 (Marques, 2024) e, contrariamente à anterior, não experienciou o mesmo clima de otimismo, o que levou os seus indivíduos a serem caracterizados por uma postura mais direta, pragmática e orientada para os resultados. A Geração X tende a priorizar os seus próprios interesses, mostrando-se menos apegada a cargos ou organizações e estando mais aberta a mudanças ou transições de carreira, desde que estas estejam alinhadas com os seus objetivos pessoais e profissionais (Amaral, 2004; Briscoe et al., 2012, citado por Lirio et al., 2020).

Os membros da Geração X procuram um trabalho que tenha significado e que lhes proporcione autonomia e liberdade. São mais focados em realizações e encaram o ambiente de trabalho não só como um espaço para adquirir conhecimento, como também para crescerem e se desenvolverem. Demonstram um espírito empreendedor mais acentuado do que os *Baby Boomers*, o que os leva a estar mais dispostos a assumir riscos (Lirio et al., 2020). É ainda reconhecida como a geração que valoriza as oportunidades de mobilidade profissional, os pacotes de benefícios oferecidos e um ambiente de trabalho que permita a exploração da sua criatividade e a harmonia nas relações interpessoais (Marques, 2024).

Atualmente, esta geração encontra-se no auge da sua produtividade profissional e ocupa uma parte significativa dos cargos de liderança nas organizações (Lirio et al., 2020).

2.5.3. Geração Y – *Millennials* (1980-1994)

Os indivíduos que pertencem à Geração Y, também chamados de *Millennials*, nasceram entre 1980 e 1994 (Kuron et al., 2015 citado por Silva, 2020). Num contexto de globalização e na era digital, cresceram habituados a serem valorizados e a se sentirem únicos. Segundo diversos autores, distinguem-se das outras gerações por serem autoconfiantes, independentes, ousados, e com apreço pela mudança (Lirio et al., 2020).

De acordo com Abreu et al. (2016), o facto de estarem familiarizados com o mundo virtual permite que consigam absorver grandes quantidades de informação, embora de forma superficial, o que faz com que tenham dificuldades em estabelecer relações interpessoais profundas e na análise aprofundada de conteúdos e argumentos (Lirio et al., 2020). Os mesmos autores afirmam que os *Millennials* são reconhecidos como a primeira geração verdadeiramente global, tendo o multiculturalismo enraizado como parte do seu estilo de vida (Lirio et al., 2020).

Abreu et al. (2016) afirmam que, sendo uma geração caracterizada por uma maior ansiedade e por ter sido moldada num período de rápidas e constantes transformações, demonstra uma forte tendência para exigir progressos céleres na sua carreira. Ao contrário de gerações anteriores, esta inquietação leva-os frequentemente a mudar de organização, com o objetivo de alcançar o sucesso, e obter o reconhecimento social por parte dos grupos com os quais se identificam (Lirio et al., 2020).

2.5.4. Geração Z (1995-2010)

A presente geração inclui os indivíduos nascidos entre os anos 1995 e 2010 (Lima et al. 2022; Marques, 2024). Desde tenra idade, os membros desta geração foram expostos aos meios digitais, tendo acompanhado de perto a evolução dos dispositivos eletrónicos (Lima, 2022).

Pontotel (2020) afirma que as características da Geração Z são (Lima, 2022): Pragmatismo, São indivíduos realistas e práticos, dotados de pensamento lógico, responsabilidade e autodidáticos. Procuram satisfazer as suas necessidades financeiras e pessoais, sem descurar os aspetos emocionais e sensoriais; Indefinição de rótulos, contestam estereótipos e não se preocupam com definições de género, idade, ou, classe, valorizando a individualidade e a diversidade;

Comunicação, são adeptos do diálogo, compreensivos e inclusivos. Evitam extremismos e respeitam as diferenças entre cada indivíduo. São ativistas, compassivos e empáticos; Autenticidade, apresentam-se de forma genuína e espontânea, expondo sem receio as suas vulnerabilidades e valorizam a transparência; Inclusão, demonstram grande capacidade de mobilização e interesse pela diversidade, participando em múltiplas comunidades; Nova Linguagem, criaram um código universal baseado em *memes* e *emojis*, utilizando esta forma de comunicação para exercitar o pensamento crítico com humor e leveza.

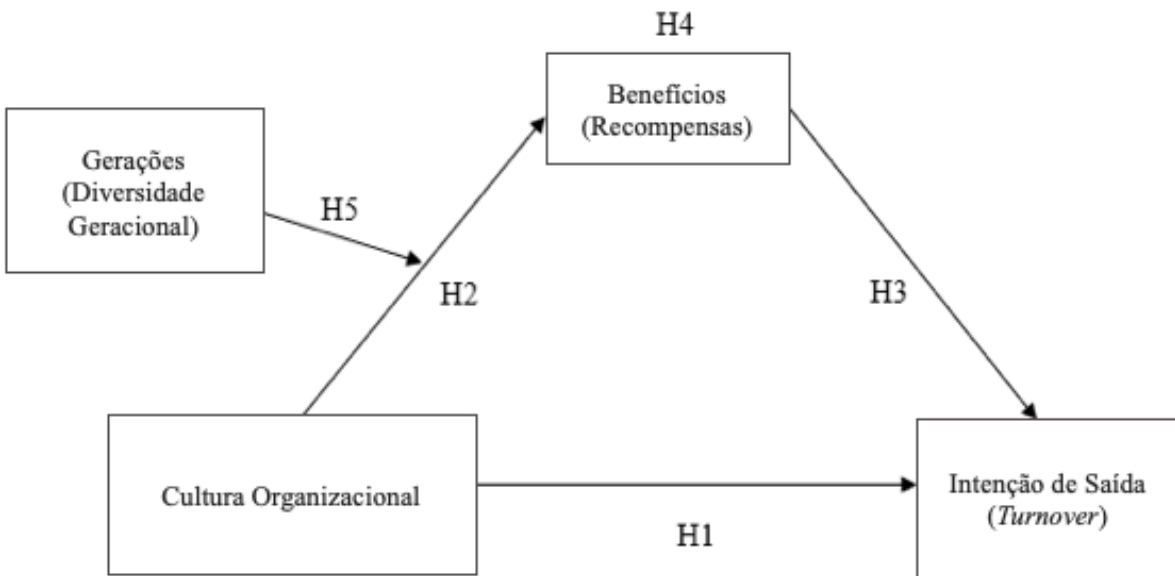
III. Modelo de Investigação e Hipóteses

3.1. Modelo de Investigação

A presente investigação visa explorar de que modo a Cultura Organizacional e os Benefícios influenciam na Retenção de Talentos, considerando as diferentes Gerações.

O modelo abrange quatro variáveis, entre as quais: a Cultura Organizacional (variável preditora), os Benefícios (variável mediadora), Intenção de Saída (variável critério) e Gerações (variável moderadora).

Figura 1: Modelo Concetual



Fonte: Elaboração própria.

A partir destas variáveis formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1. *A Cultura Organizacional terá um impacto negativo na Intenção de Saída dos colaboradores, ou seja, níveis mais elevados de perceção cultural estarão associados a uma menor intenção de abandonar a organização.*

Hipótese 2. *A Cultura Organizacional influencia de forma positiva e significativa a percepção das Recompensas/Benefícios, aumentando a valorização atribuída pelos colaboradores a estes sistemas.*

Hipótese 3. *As Recompensas/Benefícios influenciam a Intenção de Saída dos colaboradores, prevendo-se que esta relação seja negativa, ou seja, níveis mais elevados de percepção de recompensas associam-se a uma menor intenção de saída.*

Hipótese 4. *As Recompensas/Benefícios medeiam a relação entre a Cultura Organizacional e a Intenção de Saída, de modo que culturas organizacionais mais positivas potenciam a percepção de recompensas valorizadas, o que, por sua vez, reduz a intenção de saída.*

Hipótese 5. *A Diversidade Geracional modera a relação entre a Cultura Organizacional e as Recompensas/Benefícios, de forma que a força dessa associação varia consoante a idade dos colaboradores.*

IV. Metodologia

4.1. Tipo de Estudo

O presente estudo trata-se de uma investigação exploratória, de natureza Quantitativa, com uma abordagem hipotético-dedutiva e transversal.

4.2. Procedimentos Metodológicos

A presente investigação corresponde a um estudo descritivo, de natureza quantitativa, tendo recorrido ao método de amostragem *snowball*. No total, foram obtidas 216 respostas válidas, recolhidas através de um questionário online disponibilizado na plataforma Google Forms, entre os dias 15 de fevereiro de 2025 e 17 de março de 2025.

Antes de iniciar o preenchimento, os participantes foram informados acerca dos objetivos do estudo, sendo-lhes assegurada a confidencialidade e o anonimato dos dados. Foi igualmente esclarecido que a informação recolhida teria utilização exclusiva para efeitos da presente investigação académica. A participação teve carácter voluntário, sem qualquer forma de compensação, e os inquiridos mantiveram a possibilidade de desistir em qualquer momento, sem qualquer consequência.

O questionário integrou três instrumentos: a Escala de Cultura Organizacional – Subescala do Instrumento FOCUS (*First Organizational Culture Unified Search*) (Neves, 2020); a Escala de Recompensas – *Lyons Work Values Survey* (Lyons, 2003); e a Escala de Intenção de Saída Organizacional (Bártolo-Ribeiro, 2018).

A análise estatística dos dados foi realizada com recurso ao software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 29.0.2.0. Para as análises de mediação, foi utilizado o macro *PROCESS* de Hayes, versão 5.0.

4.3. Instrumentos de Recolha de Dados

4.3.1. Escala de Cultura Organizacional

Para a avaliação da cultura organizacional recorreu-se ao questionário *FOCUS* (*First Organizational Culture Unified Search*), desenvolvido a partir de um simpósio realizado na Universidade de Leuven em 1989 e posteriormente adaptado à realidade portuguesa por Neves (2000).

O instrumento tem como base o modelo dos valores contrastantes de Quinn e Rohrbaugh (1983) e o modelo de clima organizacional de De Cock, Bouwen e de White (1986).

A versão utilizada é composta por trinta e cinco itens de resposta fechada, distribuídos por quatro dimensões distintas que traduzem diferentes orientações culturais.

A cultura de Inovação, associada à flexibilidade e à capacidade de adaptação, corresponde aos itens 1, 10, 14, 17, 30, 32 e 34.

A cultura de Objetivos, que remete para a orientação para resultados e cumprimento de metas, é avaliada pelos itens 3, 6, 8, 11, 13, 22, 23 e 31. A cultura de Apoio, centrada na cooperação, no envolvimento e na valorização dos colaboradores, integra os itens 2, 7, 16, 19, 21, 25, 26, 28, 29 e 33.

Por fim, a cultura de Regras, relacionada com a formalização, a estabilidade e o cumprimento de normas estabelecidas, corresponde aos itens 4, 5, 9, 12, 15, 18, 20, 24, 27 e 35. As respostas são registadas numa escala do tipo Likert de seis pontos, variando entre 1 (“De modo nenhum”) e 6 (“Muitíssimo”), permitindo captar o grau de concordância relativamente a cada afirmação.

A versão adaptada por Neves e Jesuíno (1994), composta pelos 35 itens atrás referidos que avaliam as quatro dimensões da cultura organizacional.

4.3.2 Escala de Recompensas Organizacionais

A perceção das recompensas atribuídas pela organização foi avaliada através da *Lyons Work Values Survey* (Lyons et al., 2010), adaptada para o presente estudo.

O questionário integra 25 itens, distribuídos por quatro dimensões: instrumental (9 itens), prestígio (4 itens), cognitivo (8 itens) e social/altruísta (4 itens). Cada uma destas dimensões corresponde a um tipo distinto de recompensa organizacional. Como exemplos, podem referir-se itens como “Obter benefícios (subsídio de férias, seguro de saúde, plano de pensões, etc.)” (instrumental), “Ter autoridade para organizar e orientar o trabalho de outros” (prestígio), “Realizar tarefas e/ou projetos que desafiem as minhas capacidades” (cognitivo) e “Trabalhar com uma equipa agradável e cooperativa, com quem possa desenvolver relações de amizade” (social/altruísta).

As respostas foram registadas numa escala de Likert de 5 pontos, variando entre 1 (“Nada importante”) e 5 (“Extremamente importante”). Estudos prévios com esta escala reportaram níveis de consistência interna entre aceitáveis e elevados ($\alpha > .70$) (Inácio, 2020).

4.3.3. Escala de Intenção de Saída Organizacional

A intenção de saída foi medida com recurso à *Organizational Turnover Intentions Scale* (Bozeman & Perrewé, 2001), traduzida e validada para a população portuguesa por Bárto-lo-Ribeiro (2018).

O instrumento é constituído por 8 itens, organizados em duas dimensões: Intenção de Saída e Intenção de Permanência. Inclui afirmações como “Estou a pensar permanecer nesta organização o máximo de tempo possível” e “Se pudesse, sairia desta organização hoje”.

As respostas foram dadas numa escala de Likert de 5 pontos, onde 1 corresponde a “Não se aplica rigorosamente nada a mim” e 5 a “Aplica-se totalmente a mim”. Estudos realizados em Portugal demonstraram que esta escala apresenta níveis de fiabilidade adequados, com valores de *alpha* de Cronbach superiores a .80 (Bárto-lo-Ribeiro, 2018; Gregório, 2017).

4.4. Descrição da Amostra

A amostra foi constituída por 216 participantes ($n = 216$), todos com idade superior a 18 anos. Relativamente ao género, verificou-se que a maioria é do sexo feminino, representando 75% ($n = 162$) da amostra, enquanto 25% ($n = 54$) corresponde ao sexo masculino.

No que respeita à idade, 75 participantes (34,7%) têm entre 26 e 35 anos, 72 (33,3%) entre 36 e 45 anos, 37 (17,1%) entre 46 e 55 anos, 21 (9,7%) com mais de 55 anos, e apenas 11 (5,1%) com idade igual ou inferior a 25 anos.

Quanto ao estado civil, 127 participantes (58,8%) encontravam-se solteiros, 75 (34,7%) casados ou em união de facto, e 14 (6,5%) divorciados ou viúvos.

Relativamente às habilitações literárias, 96 participantes (44,4%) possuíam licenciatura, 59 (27,3%) mestrado, 42 (19,4%) ensino secundário, 13 (6%) pós-graduação e apenas 6 (2,8%) doutoramento.

No que concerne à antiguidade no mercado de trabalho, 84 participantes (38,9%) reportaram ter entre 11 e 15 anos de experiência, 61 (28,2%) entre 6 e 10 anos, 40 (18,5%) mais de 15 anos, e 31 (14,4%) até 5 anos de experiência profissional.

Relativamente ao tempo de permanência na organização atual, 73 participantes (33,8%) trabalhavam na mesma empresa entre 4 e 6 anos, 64 (29,6%) entre 1 e 3 anos, 43 (19,9%) há mais de 10 anos, e 36 (16,7%) há menos de 1 ano.

Por fim, quanto à dimensão da organização, 93 participantes (43,1%) trabalhavam em empresas de média dimensão, 71 (32,9%) em grandes organizações, 38 (17,6%) em pequenas empresas e 14 (6,5%) em microempresas.

Tabela 2

Frequências e percentagens das variáveis sociodemográficas

Dimensão	N	%
Género (Feminino)	162	75,0
Género (Masculino)	54	25,0
Idade (≤ 25 anos)	11	5,1
Idade (26–35)	75	34,7
Idade (36–45)	72	33,3
Idade (46–55)	37	17,1

Idade (≥ 55)	21	9,7
Estado Civil (Solteiro)	127	58,8
Estado Civil (Casado/União de facto)	75	34,7
Estado Civil (Divorciado/Viúvo)	14	6,5
Habilitações (Secundário)	42	19,4
Habilitações (Licenciatura)	96	44,4
Habilitações (Mestrado)	59	27,3
Habilitações (Pós- graduação)	13	6,0
Habilitações (Doutoramento)	6	2,8
Anos no mercado (≤ 5)	31	14,4
Anos no mercado (6–10)	61	28,2
Anos no mercado (11–15)	84	38,9
Anos no mercado (> 15)	40	18,5
Anos na empresa (< 1)	36	16,7
Anos na empresa (1–3)	64	29,6
Anos na empresa (4–6)	73	33,8
Anos na empresa (> 10)	43	19,9
Dimensão da organização (Micro)	14	6,5
Dimensão da organização (Pequena)	38	17,6
Dimensão da organização (Média)	93	43,1
Dimensão da organização (Grande)	71	32,9

Tabela 3

Estatísticas descritivas das variáveis sociodemográficas.

Dimensão	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio- padrão
Idade	216	2	5	3,54	0,914
Habilitações Literárias	216	1	5	2,83	0,815
Anos no mercado de trabalho	216	1	5	4,09	1,307

Anos na empresa atual	216	1	5	3,33	1,552
Dimensão da organização	216	1	4	3,22	1,073

Nota. Variáveis categóricas codificadas (intervalos Mínimo–Máximo correspondem às categorias).

V. Resultados

5.1. Tratamento de Dados

A análise estatística dos dados foi realizada com recurso ao software *Statistical Package for the Social Sciences* (IBM SPSS, v.29), complementado pelo macro *PROCESS* de Hayes (v.5.0) para o estudo das relações de mediação e de mediação moderada.

Numa primeira fase, avaliou-se a estrutura interna dos instrumentos através de uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), considerando como indicadores de ajustamento o *Root Mean Square Error of Approximation* ($RMSEA \leq 0.08$), o *Comparative Fit Index* ($CFI \geq 0.90$), o *Standardized Root Mean Square Residual* (*SRMR*) e a razão χ^2/df , admitindo-se valores inferiores a 3 como indicativos de ajustamento adequado (Marôco, 2010).

Posteriormente, analisou-se a fiabilidade das escalas através do coeficiente *Alpha de Cronbach*, adotando-se o valor de referência de .70 como critério mínimo para consistência interna aceitável (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

A sensibilidade das variáveis foi examinada mediante o teste de *Kolmogorov-Smirnov* (*K-S*), bem como a partir dos valores de assimetria (*Sk*) e curtose (*Ku*). No teste *K-S*, valores de $p > .05$ sugerem aproximação à distribuição normal (Marôco, 2014), enquanto se consideram aceitáveis valores inferiores a |3| para assimetria e |8| para curtose (Kline, 2015).

Na etapa seguinte, procederam-se às análises diferenciais em função das variáveis sociodemográficas, utilizando-se as *ANOVA One-Way*, e às associações entre variáveis principais, recorrendo-se às correlações de *Pearson*.

Apesar de algumas variáveis terem natureza ordinal, optou-se pelo uso exclusivo da correlação de Pearson, uma vez que as escalas de tipo Likert são habitualmente tratadas como intervalares em investigação nas ciências sociais e o tamanho da amostra ($N = 216$) assegura robustez na análise.

Finalmente, para testar os modelos propostos de relações indiretas, aplicaram-se análises de mediação simples e de mediação moderada através do macro *PROCESS* de Hayes, permitindo avaliar o papel de variáveis mediadoras e condicionantes na relação entre os construtos em estudo.

5.2. Qualidades Métricas dos Instrumentos de Medida

5.2.1. Escala de Cultura Organizacional: Validade, Fiabilidade e Sensibilidade

A Escala de Cultura Organizacional (*FOCUS*), adaptada ao contexto português por Neves (2000), foi analisada de forma a avaliar a sua validade, fiabilidade e sensibilidade.

Validade: A análise fatorial confirmatória foi realizada com base na amostra total de 216 participantes, sem exclusões por dados em falta. O modelo confirmou a existência de quatro fatores correspondentes às dimensões teóricas propostas — Inovação, Apoio, Objetivos e Regras (Neves, 2000). A solução fatorial explicou 62,9% da variância total, valor considerado adequado em termos psicométricos (Marôco, 2010). As cargas fatoriais apresentaram-se, na sua maioria, superiores ao limiar recomendado de .50, confirmando a adequação da estrutura multidimensional.

Fiabilidade: A consistência interna da escala foi avaliada através do coeficiente *Alpha* de Cronbach. Para os 34 itens considerados obteve-se um valor de $\alpha = .933$, traduzindo um nível de fiabilidade elevado (Marôco, 2010).

Sensibilidade: A análise da sensibilidade psicométrica foi realizada a partir dos valores de assimetria e curtose de cada item. Na dimensão Inovação, os valores de assimetria oscilaram entre -0.41 e $+0.43$ e os de curtose entre -0.86 e -0.24 . Na dimensão Apoio, a assimetria situou-se entre -0.38 e -0.07 e a curtose entre -0.70 e -0.13 . Na dimensão Objetivos, os valores de assimetria variaram de -0.49 a $+0.24$ e os de curtose de -0.75 a -0.01 . Por fim, na dimensão Regras, os valores de assimetria oscilaram entre -0.61 e $+0.06$ e os de curtose entre -0.72 e -0.21 . No conjunto, todos estes valores situam-se dentro dos limites de referência ($|3|$ para assimetria e $|8|$ para curtose; Kline, 2011), sugerindo distribuições aceitáveis e sem desvios substanciais à normalidade.

Tabela 4

Qualidades métricas da Escala de Cultura Organizacional (FOCUS).

Dimensão	Nº de itens	Assimetria (mín–máx)	Curtose (mín–máx)
Inovação	7	$-0,41$ a $+0,43$	$-0,86$ a $-0,24$
Apoio	10	$-0,38$ a $-0,07$	$-0,70$ a $-0,13$

Objetivos	8	-0,49 a +0,24	-0,75 a -0,01
Regras	10	-0,61 a +0,06	-0,72 a -0,21

Nota. Variância explicada total = 62,9%. α (global) = .933.

Tabela 5

Fiabilidade – Cultura Organizacional (Global)

Alfa de Cronbach	N de itens
0,933	34

5.2.2. Escala de Recompensas: Validade, Fiabilidade e Sensibilidade

A Escala de Recompensas utilizada corresponde à adaptação do *Lyons Work Values Survey* (Lyons et al., 2010), que avalia as percepções dos colaboradores relativamente às recompensas valorizadas no contexto organizacional. O instrumento está estruturado em quatro dimensões: recompensas instrumentais, relacionadas com a segurança financeira e benefícios materiais; recompensas de prestígio, associadas ao reconhecimento e estatuto; recompensas cognitivas, que remetem para o desenvolvimento e aprendizagem; e recompensas sociais/altruístas, centradas na cooperação e contributo para os outros.

Validade: A estrutura da escala foi analisada através de análise fatorial confirmatória, que confirmou a existência de quatro fatores consistentes com a proposta teórica. Os resultados evidenciaram valores próprios de 5.15, 4.35, 3.79 e 1.80, explicando em conjunto 60,3% da variância total. A solução fatorial foi corroborada pelo *scree plot*, que apresentou inflexão acentuada após o quarto fator. As cargas fatoriais revelaram-se, na sua maioria, superiores ao valor de referência de .50, ainda que alguns itens se situem próximos deste limiar, confirmando a adequação da estrutura multidimensional (Marôco, 2010).

Fiabilidade: A consistência interna foi avaliada através do coeficiente *Alpha de Cronbach*. A dimensão Instrumental apresentou um $\alpha = .886$ (9 itens), evidenciando fiabilidade excelente. A dimensão Prestígio registou um $\alpha = .671$ (4 itens), valor considerado aceitável embora se situe no limiar mínimo recomendado. A dimensão Cognitiva revelou um $\alpha = .873$ (8 itens), correspondente a fiabilidade muito boa. Por fim, a dimensão Social/Altruísta obteve um $\alpha = .743$ (4 itens), evidenciando uma consistência interna adequada (Marôco, 2010).

Sensibilidade: A sensibilidade psicométrica foi analisada com base nos valores de assimetria e curtose de cada item. Na dimensão Instrumental, a assimetria variou entre -2.64 e -1.58 e a curtose entre 2.97 e 8.98 , revelando distribuições tendencialmente assimétricas à esquerda e com efeito de teto em alguns itens. Na dimensão Prestígio, os valores oscilaram entre -1.37 e -0.62 para a assimetria e entre 0.08 e 2.11 para a curtose, situando-se dentro dos limites de referência. Na dimensão Cognitiva, a assimetria variou entre -2.66 e -0.95 e a curtose entre 0.97 e 9.91 , sendo de destacar o item REC20_COG que ultrapassou ligeiramente o limite de curtose, indicando enviesamento positivo associado à valorização do item. Por fim, na dimensão Social/Altruísta, os valores oscilaram entre -1.69 e -1.16 para a assimetria e entre 1.21 e 3.74 para a curtose, sugerindo distribuições aceitáveis e dentro dos parâmetros de normalidade. No global, os resultados encontram-se, em grande medida, dentro dos limites propostos por Kline (2011) ($|3|$ para a assimetria e $|8|$ para a curtose), confirmando a adequação da escala para utilização em análises subsequentes.

Tabela 10

Qualidades métricas da Escala de Recompensas (Lyons Work Values Survey).

Dimensão	Nº de itens	α de Cronbach	Assimetria (mín-máx)	Curtose (mín-máx)
Instrumental	9	.886	$-2,64$ a $-1,58$	$2,97$ a $8,98$
Prestígio	4	.671	$-1,37$ a $-0,62$	$0,08$ a $2,11$
Cognitiva	8	.873	$-2,66$ a $-0,95$	$0,97$ a $9,91$
Social/Altruísta	4	.743	$-1,69$ a $-1,16$	$1,21$ a $3,74$

Nota. Valores próprios dos quatro fatores: 5,15; 4,35; 3,79; 1,80 (variância total explicada = 60,3%). O item REC20_COG apresentou curtose ligeiramente acima do limite.

Tabela 11

Fiabilidade – Recompensas (por dimensão)

Dimensão	Alfa de Cronbach	N de itens
Instrumental	0,886	9
Prestígio	0,671	4
Cognitiva	0,873	8
Social/Altruísta	0,743	4

5.2.3. Escala de Intenção de Saída Organizacional: Validade, Fiabilidade e Sensibilidade

A estrutura da Escala de Intenção de Saída Organizacional foi analisada através de análise fatorial, com base no critério de Kaiser (valores próprios superiores a 1). Os resultados evidenciaram a presença de dois fatores, responsáveis por 78,7% da variância total. O primeiro fator apresentou um valor próprio de 3.60, explicando 60,1% da variância, enquanto o segundo fator apresentou um valor próprio de 1.12, contribuindo com 18,7% adicionais. A solução bifatorial foi igualmente corroborada pela observação do *scree plot*, no qual se verificou uma inflexão acentuada após o segundo componente, confirmando a adequação da retenção de dois fatores.

No que respeita às saturações fatoriais, todos os itens revelaram cargas superiores ao limiar recomendado de .50 (Marôco, 2014), com exceção do item invertido (ISO6_R), que apresentou saturação negativa (-.668) e singularidade acima de .50. Este resultado sugere a inadequação do item em questão, pelo que se optou pela sua exclusão nas análises subsequentes, em conformidade com recomendações metodológicas para a construção de escalas (Hair et al., 2019).

A consistência interna da escala foi avaliada através do coeficiente Alpha de Cronbach. Considerando os cinco itens remanescentes, após exclusão do item ISO6_R, obteve-se um valor de $\alpha = .861$. Este resultado ultrapassa o ponto de corte de .70 (Nunnally, 1978; Marôco & Garcia-Marques, 2006), evidenciando uma fiabilidade adequada. A análise “Alpha se o item for excluído” indicou que a retirada de outros itens não resultaria em ganhos relevantes de consistência interna, confirmando a robustez do instrumento.

A sensibilidade da escala foi examinada com base nos valores de assimetria e curtose. As estatísticas de assimetria variaram entre -0.70 e +1.69, e as de curtose entre -0.86 e +1.67. Estes valores situam-se dentro dos limites de referência estabelecidos ($|3|$ para a assimetria e $|8|$ para a curtose), sugerindo que os itens não apresentam desvios substanciais à normalidade (Kline, 2011).

Embora se verifiquem pequenas assimetrias em alguns itens, a distribuição das respostas pode ser considerada estatisticamente aceitável, não comprometendo a qualidade das análises subsequentes.

Tabela 16*Resumo psicométrico da Escala de Intenção de Saída*

Indicador	Valor
Estrutura fatorial	2 fatores (critério de Kaiser)
Valores próprios	3,60 e 1,12
Variância total explicada	78,7%
Itens considerados	5 (após exclusão do ISO6_R)
α de Cronbach (global)	.861
Assimetria (mín-máx)	-0,70 a +1,69
Curtose (mín-máx)	-0,86 a +1,67

Tabela 17*Teste de KMO e Bartlett – Intenção de Saída*

Medida <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> de adequação de amostragem.	0,797
Teste de esfericidade de <i>Bartlett</i>	933,517
Aprox. Qui-quadrado	21
gl	0,000
Sig.	

Tabela 18*Comunalidades – Intenção de Saída*

	Inicial	Extração
IS1	1,000	0,661
IS2	1,000	0,611
IS3	1,000	0,323
IS5	1,000	0,686
IS7	1,000	0,357
IS8	1,000	0,699
IS6	1,000	0,317

Nota. Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 19*Variância total explicada – Intenção de Saída*

Componente	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,653	52,180	52,180	3,653	52,180	52,180
2	0,996	14,228	66,408			
3	0,776	11,092	77,500			
4	0,662	9,454	86,954			
5	0,471	6,723	93,677			
6	0,244	3,491	97,168			
7	0,198	2,832	100,000			

*Nota. Método de Extração: análise de Componente Principal.***Tabela 20***Matriz de componentes – Intenção de Saída*

	Componente 1
IS1 - Estou a pensar permanecer nesta organização o máximo de tempo possível	0,813
IS2 - É muito provável que num futuro próximo venha a sair desta Organização	0,781
IS3 - Se pudesse, sairia desta Organização hoje	0,568
IS5 - Estou a pensar deixar esta Organização num futuro próximo	0,828
IS7 - Estou a pensar ficar nesta Organização por mais algum tempo	0,598
IS8 - Se puder, permanecerei nesta Organização o máximo de tempo possível	0,836
IS6 - Atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego noutra Organização	0,563

*Nota. Método de Extração: análise de Componente Principal.***Tabela 21***Fiabilidade – Intenção de Saída*

Alfa de Cronbach	N de itens
0,838	6

6. Análise Descritiva das Variáveis em Estudo

Relativamente às variáveis em estudo, a Intenção de Saída Organizacional, avaliada numa escala de 1 (não se aplica nada) a 5 (aplica-se totalmente), apresentou uma média de 2,34 (DP = 0,77), indicando um nível moderado-baixo. Já a dimensão Intenção de Permanência registou uma média de 3,46 (DP = 0,82), situando-se num nível moderado a moderado-alto.

No que respeita à Cultura Organizacional, medida igualmente numa escala de 1 a 5, as subdimensões apresentaram valores médios diferenciados. A Cultura de Inovação obteve média de 4,12 (DP = 0,69), indicando percepção moderado-alta. A Cultura de Apoio apresentou média de 3,87 (DP = 0,72), também próxima do nível moderado-alto. A Cultura de Objetivos registou média de 4,05 (DP = 0,66), enquanto a Cultura de Regras obteve média de 3,54 (DP = 0,71), posicionando-se entre o nível moderado e moderado-alto.

Por sua vez, a Escala de Recompensas, avaliada em escala de 1 (nada importante) a 5 (extremamente importante), revelou que a dimensão Instrumental obteve média de 4,21 (DP = 0,61), sendo considerada alta. A dimensão Prestígio registou média de 3,98 (DP = 0,68), situando-se entre moderado-alta e alta. Já a dimensão Cognitiva apresentou média de 4,15 (DP = 0,64), igualmente alta, e a dimensão Social/Altruísta revelou média de 3,72 (DP = 0,70), próxima do nível moderado-alto.

No geral, estes resultados sugerem que os participantes valorizam fortemente as recompensas organizacionais, em particular as de natureza instrumental e cognitiva, percebem a sua organização como detentora de uma cultura predominantemente orientada para a inovação e objetivos, e apresentam uma intenção de saída relativamente baixa, acompanhada de uma intenção de permanência moderada.

Tabela 22

Estatísticas descritivas das variáveis principais.

Variável	M	DP	Escala
Intenção de Saída	2,34	0,77	1–5
Intenção de Permanência	3,46	0,82	1–5

Inovação (FOCUS)	4,12	0,69	1-6
Apoio (FOCUS)	3,87	0,72	1-6
Objetivos (FOCUS)	4,05	0,66	1-6
Regras (FOCUS)	3,54	0,71	1-6
Recompensas Instrumentais	4,21	0,61	1-5
Recompensas de Prestígio	3,98	0,68	1-5
Recompensas Cognitivas	4,15	0,64	1-5
Recompensas Sociais/Altruístas	3,72	0,70	1-5

7.. Comparação entre Grupos

7.1. Análise do impacto das variáveis sociodemográficas

Após a análise descritiva, procedeu-se à análise do impacto das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo. Para tal, recorreu-se à ANOVA *One-Way*, que permite comparar médias entre diferentes grupos independentes e identificar diferenças estatisticamente significativas (Field, 2013). Este procedimento possibilitou avaliar se características como idade, habilitações literárias, antiguidade na empresa ou tipo de contrato influenciam as variáveis principais da investigação.

Relativamente à variável género, verificou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas apenas na dimensão Regras da Cultura Organizacional, $F(2, 213) = 3.78, p = .024$. A média global nesta dimensão foi de 4.21 (DP = 1.00). A análise por grupos revelou que os participantes do género masculino apresentaram uma média mais elevada ($M = 4.49$; DP = 1.31; $n = 45$), seguidos pelos participantes do género feminino ($M = 4.15$; DP = 0.89; $n = 167$). Já os participantes que selecionaram a opção “prefiro não mencionar” evidenciaram a média mais baixa ($M = 3.50$; DP = 1.15; $n = 4$). Estes resultados sugerem que os homens tendem a valorizar mais as regras organizacionais. Nas restantes dimensões da Cultura Organizacional (Apoio, Inovação e Objetivos), bem como nas variáveis Intenção de Saída e Recompensas, não se observaram diferenças significativas em função do género (todos os $p\text{-values} > .05$), apresentando-se médias relativamente homogéneas entre grupos.

No que diz respeito à idade, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas em nenhuma das dimensões avaliadas (todos os $p\text{-values} > .05$). Ainda assim, a análise descritiva permitiu verificar que, na dimensão Regras, a média global foi de 4.21 (DP = 1.00), variando entre $M = 3.86$ (26-35 anos) e $M = 4.33$ (46-55 anos). Resultados semelhantes foram observados nas restantes dimensões da Cultura Organizacional, nas Recompensas e na Intenção de Saída, confirmando uma perceção relativamente estável entre os diferentes grupos etários.

Quanto ao estado civil, também não se registaram diferenças estatisticamente significativas em nenhuma das dimensões (todos os *p-values* > .05). A média global da dimensão Regras foi de 4.21 (DP = 1.00), situando-se entre M = 4.00 e M = 4.25 nos diferentes grupos de estado civil, o que demonstra homogeneidade entre participantes solteiros, casados ou noutras condições conjugais. O mesmo padrão de estabilidade verificou-se nas restantes dimensões da Cultura Organizacional, bem como nas variáveis Recompensas e Intenção de Saída.

No que concerne às habilitações literárias, a análise não revelou diferenças significativas ($p > .05$). A média global da dimensão Regras manteve-se em 4.21 (DP = 1.00), com valores médios entre M = 4.00 e M = 4.30 para os diferentes níveis de escolaridade. A consistência foi igualmente observada nas restantes dimensões da Cultura Organizacional, nas Recompensas e na Intenção de Saída.

Relativamente aos anos de experiência profissional, não se observaram diferenças estatisticamente significativas (todos os *p-values* > .05). A média global da dimensão Regras manteve-se em 4.21 (DP = 1.00), com médias por grupo a variar entre M = 4.00 e M = 4.40, o que indica estabilidade na perceção da Cultura Organizacional independentemente do tempo de experiência no mercado de trabalho.

No que diz respeito à antiguidade na organização atual, também não foram encontradas diferenças significativas ($p > .05$). A média global da dimensão Regras (M = 4.21; DP = 1.00) distribuiu-se de forma semelhante pelos diferentes intervalos de antiguidade, com valores que oscilaram entre M = 4.00 e M = 4.35. Resultados paralelos foram obtidos para as restantes dimensões, Recompensas e Intenção de Saída.

Por fim, relativamente à dimensão da organização, também não se identificaram diferenças estatisticamente significativas em nenhuma das variáveis (todos os *p-values* > .05). A média global da dimensão Regras permaneceu em 4.21 (DP = 1.00), com médias entre M = 4.10 e M = 4.35 para organizações de diferentes tamanhos. Padrões consistentes verificaram-se nas restantes dimensões da Cultura Organizacional, nas Recompensas e na Intenção de Saída.

De forma geral, os resultados apontam para uma grande homogeneidade nas perceções das variáveis em estudo, não se tendo registado diferenças estatisticamente significativas na maioria

dos casos. A única exceção corresponde à dimensão Regras da Cultura Organizacional, onde se verificou que os homens reportaram médias mais elevadas em comparação com as mulheres e com os participantes que preferiram não mencionar o género. Apesar de consistentes com a literatura que aponta para diferenças de género na valorização de normas e procedimentos, estes resultados devem ser interpretados com cautela, dada a reduzida representatividade do grupo “prefiro não mencionar”.

Tabela 23

ANOVA One-Way — Regras (Cultura Organizacional) por género.

Género	n	M	DP
Masculino	54	4,49	1,31
Feminino	162	4,15	0,89
Prefiro não mencionar	4	3,50	1,15

Nota. Teste global: $F(2, 213) = 3,78, p = .024$.

Tabela 24

ANOVA One-Way para Cultura Organizacional — Apoio (CO_AP) por fatores sociodemográficos

Fator	gl (Entre, Dentro)	F	p
Idade	40, 175	1.132	.288
Estado civil	40, 175	1.426	.063
Habilitações literárias	40, 175	1.094	.339
Anos no mercado de trabalho	40, 175	1.003	.475
Anos na empresa atual	40, 175	.970	.528
Dimensão da organização	40, 175	1.284	.139

Nota. Estatística F (SPSS). p são valores exatos bilaterais.

Tabela 25

ANOVA One-Way para Cultura Organizacional — Inovação (CO_INO) por fatores sociodemográficos

Fator	gl (Entre, Dentro)	F	p
Idade	30, 185	1.144	.289
Estado civil	30, 185	.956	.537
Habilitações literárias	30, 185	1.206	.226
Anos no mercado de trabalho	30, 185	.912	.603
Anos na empresa atual	30, 185	.829	.723
Dimensão da organização	30, 185	.858	.681

Nota. Estatística F (SPSS). p são valores exatos bilaterais.

Tabela 26

ANOVA One-Way para Cultura Organizacional — Objetivos (CO_OBJ) por fatores sociodemográficos

Fator	gl (Entre, Dentro)	F	p
Gênero	35, 180	1.207	.214
Idade	35, 180	.943	.565
Estado civil	35, 180	.488	.993
Habilitações literárias	35, 180	1.056	.394
Anos no mercado de trabalho	35, 180	.811	.765
Anos na empresa atual	35, 180	.830	.738

Dimensão da organização	35, 180	1.273	.158
-------------------------	---------	-------	------

Nota. Estatística F (SPSS). *p* são valores exatos bilaterais.

Tabela 27

ANOVA One-Way para Cultura Organizacional — Regras (CO_REG) por fatores sociodemográficos

Fator	gl (Entre, Dentro)	F	<i>p</i>
Género	35, 180	1.614	.024
Idade	35, 180	1.019	.448
Estado civil	35, 180	.758	.833
Habilitações literárias	35, 180	.588	.968
Anos no mercado de trabalho	35, 180	1.022	.444
Anos na empresa atual	35, 180	1.191	.230
Dimensão da organização	35, 180	1.339	.114

Nota. Estatística F (SPSS). *p* são valores exatos bilaterais.

Tabela 28

ANOVA One-Way para Recompensas — Instrumental por fatores sociodemográficos

Fator	gl (Entre, Dentro)	F	<i>p</i>
Género	15, 200	.699	.784
Idade	15, 200	1.077	.380
Estado civil	15, 200	.928	.534

Habilitações literárias	15, 200	.610	.865
Anos no mercado de trabalho	15, 200	.681	.802
Anos na empresa atual	15, 200	.770	.710
Dimensão da organização	15, 200	.938	.523

Nota. Estatística F (SPSS). *p* são valores exatos bilaterais.

Tabela 29

ANOVA One-Way para Recompensas — Prestígio por fatores sociodemográficos

Fator	gl (Entre, Dentro)	F	<i>p</i>
Gênero	12, 203	.558	.874
Idade	12, 203	1.232	.263
Estado civil	12, 203	.901	.547
Habilitações literárias	12, 203	.318	.986
Anos no mercado de trabalho	12, 203	1.035	.418
Anos na empresa atual	12, 203	.611	.831
Dimensão da organização	12, 203	1.088	.372

Nota. Estatística F (SPSS). *p* são valores exatos bilaterais.

Tabela 30

ANOVA One-Way para Recompensas — Cognitiva por fatores sociodemográficos

Fator	gl (Entre, Dentro)	F	<i>p</i>
--------------	---------------------------	----------	-----------------

Género	9, 206	1.670	.098
Idade	9, 206	1.800	.070
Estado civil	9, 206	.732	.679
Habilitações literárias	9, 206	.902	.525
Anos no mercado de trabalho	9, 206	.639	.763
Anos na empresa atual	9, 206	.795	.622
Dimensão da organização	9, 206	1.309	.234

Nota. Estatística F e η^2 (SPSS). *p* são valores exatos bilaterais.

Tabela 31

ANOVA One-Way para Recompensas — Social/Altruísta por fatores sociodemográficos

Fator	gl (Entre, Dentro)	F	<i>p</i>
Género	9, 206	1.981	.043
Idade	9, 206	1.217	.286
Estado civil	9, 206	1.625	.110
Habilitações literárias	9, 206	1.062	.393
Anos no mercado de trabalho	9, 206	.905	.522
Anos na empresa atual	9, 206	1.063	.392
Dimensão da organização	9, 206	.842	.578

Nota. Estatística F (SPSS). *p* são valores exatos bilaterais.

7.2. Relação entre as variáveis em estudo

7.2.1. Correlações de Pearson

De seguida, foi realizada a análise das relações entre as variáveis em estudo através das correlações de Pearson. Este procedimento permite identificar a direção (positiva ou negativa) e a intensidade das associações lineares entre variáveis (Marôco, 2011; Field, 2013). Assim, tornou-se possível examinar não apenas a forma como as variáveis se diferenciam em função das características sociodemográficas, mas também de que modo se inter-relacionam entre si.

Foram também analisadas as correlações de Pearson entre as variáveis em estudo e as variáveis sociodemográficas ($N = 216$). No que respeita às variáveis principais, verificaram-se diversas correlações estatisticamente significativas entre as dimensões da Cultura Organizacional, as Recompensas e a Intenção de Saída. A Intenção de Saída apresentou correlações negativas com Apoio ($r = -.283, p < .001$), Inovação ($r = -.155, p = .023$) e Objetivos ($r = -.206, p = .002$), sugerindo que perceções mais positivas da cultura organizacional estão associadas a uma menor intenção de saída. As dimensões da Cultura Organizacional revelaram entre si correlações moderadas a fortes, nomeadamente entre Apoio e Inovação ($r = .623, p < .001$), Apoio e Objetivos ($r = .660, p < .001$), e Objetivos e Regras ($r = .679, p < .001$), evidenciando consistência interna entre estas subescalas. Do mesmo modo, as dimensões de Recompensas apresentaram correlações positivas significativas entre si: Recompensas Intrínsecas e Cognitivas ($r = .712, p < .001$), Recompensas Cognitivas e Satisfação ($r = .632, p < .001$) e Recompensas Intrínsecas e Satisfação ($r = .495, p < .001$), o que aponta para uma clara interligação entre os diferentes tipos de recompensas. Também se observaram correlações positivas entre dimensões da Cultura Organizacional e das Recompensas, como Apoio com Recompensas de Prestígio ($r = .237, p < .001$) e Inovação com Recompensas Cognitivas ($r = .193, p = .004$).

Relativamente às variáveis sociodemográficas, encontraram-se igualmente correlações significativas. A idade correlacionou-se negativamente com os anos no mercado de trabalho ($r = -.838, p < .001$), com os anos na empresa atual ($r = -.680, p < .001$) e com a dimensão da organização ($r = -.242, p < .001$), e positivamente, ainda que de forma fraca, com as habilitações literárias ($r = .144, p = .034$). O estado civil apresentou correlações positivas com os anos no mercado de trabalho ($r = .564, p < .001$) e com os anos na empresa atual ($r = .418, p < .001$). As habilitações literárias,

por sua vez, correlacionaram-se negativamente com os anos no mercado de trabalho ($r = -.161, p = .018$). Foram ainda encontradas correlações positivas entre os anos no mercado de trabalho e os anos na empresa ($r = .738, p < .001$), bem como com a dimensão da organização ($r = .281, p < .001$), e entre os anos na empresa atual e o setor de atividade ($r = .205, p = .002$) e a dimensão da organização ($r = .311, p < .001$). Estes resultados evidenciam que idade, antiguidade e estado civil estão fortemente interligados, enquanto habilitações, setor e dimensão apresentam associações mais fracas.

Considerando todas as variáveis em conjunto, observou-se que a Intenção de Saída se correlacionou negativamente com os anos no mercado ($r = -.230, p < .001$), com os anos na empresa ($r = -.176, p = .010$) e com o estado civil ($r = -.149, p = .028$), sugerindo que indivíduos com maior antiguidade e em situações conjugais estáveis tendem a apresentar menor intenção de saída. Por outro lado, verificou-se uma correlação positiva com a idade ($r = .192, p = .005$). Entre as variáveis sociodemográficas e a Cultura Organizacional destacam-se a correlação positiva entre setor e Objetivos ($r = .140, p = .039$) e entre a dimensão da organização e Recompensas Intrínsecas ($r = .260, p < .001$). As habilitações literárias, contudo, não revelaram correlações significativas com as variáveis principais. De forma geral, os resultados sugerem um padrão consistente em que melhores percepções da cultura organizacional e das recompensas se associam a níveis mais baixos de intenção de saída, sendo que características sociodemográficas como idade, antiguidade e estado civil exercem também influência significativa nesta relação.

Tabela 32

Correlações de Pearson selecionadas (r, p).

Par de variáveis	r	p
Intenção de Saída - Apoio	-.283	< .001
Intenção de Saída - Inovação	-.155	.023
Intenção de Saída - Objetivos	-.206	.002
Apoio - Objetivos	.660	< .001
Apoio - Inovação	.623	< .001
Objetivos - Regras	.679	< .001
Recompensas Cognitivas - Instrumentais	.712	< .001

Inovação - Recompensas Cognitivas	.193	.004
-----------------------------------	------	------

7.2.2. Teste de Hipóteses: Efeitos de Mediação e Moderação

As análises de mediação moderada (*PROCESS*, modelo 7) indicaram que, de forma geral, as recompensas (intrínsecas, de prestígio, cognitivas e socioafetivas) não desempenharam um papel mediador significativo na relação entre as dimensões da Cultura Organizacional e a Intenção de Saída, uma vez que todos os intervalos de confiança bootstrap a 95% incluíram o zero. Do mesmo modo, a Idade não se mostrou um moderador relevante, já que nem os efeitos de primeira ordem ($X \rightarrow M$), nem os efeitos indiretos condicionais alcançaram significância estatística ($p > .23$).

Ainda assim, alguns resultados merecem destaque. A dimensão Apoio, da Escala de Recompensas, apresentou um efeito direto negativo e robusto sobre a Intenção de Saída ($b = -0.28$, $p < .001$), evidenciando que níveis mais elevados desta dimensão reduzem de forma consistente a probabilidade de os colaboradores ponderarem deixar a organização. A Cultura de Objetivos revelou igualmente um impacto significativo e negativo ($b = -0.25$, $p = .004$), reforçando a sua relevância no contexto organizacional. Já a Inovação mostrou um efeito marginalmente significativo ($b = -0.20$, $p = .059$), mas associou-se positivamente às Recompensas de Prestígio ($b = 0.21$, $p = .002$) e às Recompensas Cognitivas ($b = 0.15$, $p = .006$), ainda que sem evidência de mediação sobre a Intenção de Saída. Por sua vez, a dimensão Cultura de Regras não apresentou efeitos diretos significativos ($b = -0.13$, $p = .289$), sugerindo um papel mais discreto no modelo.

Em suma, sobressaem sobretudo a Autonomia e a definição de Objetivos, dimensões que parecem desempenhar um papel protetor contra a intenção de saída. Embora as recompensas não tenham funcionado como mediadores, as associações identificadas entre Inovação e recompensas de natureza prestígio e cognitiva podem ser uma indicação interessante para futuras investigações. Estes resultados justificam uma análise crítica mais aprofundada na Discussão, onde serão comparados com a literatura existente e refletidos em termos das suas implicações práticas.

No que respeita à metodologia, a interpretação dos outputs do *PROCESS* Macro (modelo 7) foi realizada seguindo as orientações de Hayes (2022), considerando efeitos diretos, indiretos e

condicionais, bem como intervalos de confiança estimados com 5.000 amostras bootstrap. Este procedimento assegura uma avaliação estatística robusta e adequada ao desenho do estudo.

Concluída a apresentação destes modelos, segue-se a análise das hipóteses.

H1: A Cultura Organizacional terá um impacto negativo na Intenção de Saída dos colaboradores, ou seja, níveis mais elevados de percepção cultural estarão associados a uma menor intenção de abandonar a organização.

A primeira hipótese, que propunha que a Cultura Organizacional teria impacto na Intenção de Saída, foi parcialmente confirmada. A dimensão Autonomia apresentou um efeito direto negativo e estatisticamente robusto ($b = -,28$; $p < ,001$), evidenciando que maiores níveis de autonomia estão associados a uma menor intenção de saída. De igual modo, a Orientação para Objetivos revelou um efeito direto negativo significativo ($b = -,25$; $p = ,004$), reforçando a sua relevância como fator de retenção. A Inovação apresentou uma tendência negativa ($b = -,20$; $p = ,059$), próxima do nível de significância, enquanto a dimensão Regras não se mostrou significativa ($b = -,13$; $p = ,289$). Estes resultados sugerem que a autonomia e a clareza de objetivos se assumem como dimensões particularmente protetoras face à intenção de saída.

H2: A Cultura Organizacional influencia de forma positiva e significativa a percepção das Recompensas/Benefícios, aumentando a valorização atribuída pelos colaboradores a estes sistemas.

A segunda hipótese defendia que a Cultura Organizacional influenciaria a percepção de Recompensas. Esta hipótese foi parcialmente suportada. Em concreto, a Autonomia associou-se positivamente às Recompensas de Prestígio ($b = ,17$; $p = ,003$). A Inovação demonstrou efeitos significativos tanto sobre as Recompensas de Prestígio ($b = ,21$; $p = ,002$) como sobre as Recompensas Cognitivas ($b = ,15$; $p = ,006$). Já a Orientação para Objetivos relacionou-se positivamente com as Recompensas de Prestígio ($b = ,19$; $p = ,007$) e apresentou ainda uma tendência positiva em relação às Recompensas Socioafetivas ($b = ,11$; $p = ,055$). A dimensão Regras não se destacou em nenhuma das associações. Assim, verificou-se que a Cultura Organizacional, sobretudo através da autonomia, inovação e orientação para objetivos, potencia a percepção de recompensas valorizadas pelos colaboradores.

H3: As Recompensas/Benefícios influenciam a Intenção de Saída dos colaboradores, prevendo-se que esta relação seja negativa, ou seja, níveis mais elevados de percepção de recompensas associam-se a uma menor intenção de saída.

A terceira hipótese propunha que as Recompensas teriam impacto na Intenção de Saída. Esta hipótese foi refutada, uma vez que os efeitos das recompensas sobre a intenção de saída não atingiram significância estatística ($p > ,17$ em todos os casos). Nem as Recompensas Intrínsecas, nem as de Prestígio, Cognitivas ou Socioafetivas explicaram diretamente a variação da intenção de saída. Estes resultados convergem com as correlações observadas, nas quais não se verificaram associações relevantes entre estas variáveis.

H4: As Recompensas/Benefícios medeiam a relação entre a Cultura Organizacional e a Intenção de Saída, de modo que culturas organizacionais mais positivas potenciam a percepção de recompensas valorizadas, o que, por sua vez, reduz a intenção de saída.

A quarta hipótese defendia que as Recompensas atuariam como mediadoras da relação entre a Cultura Organizacional e a Intenção de Saída. Também aqui os resultados não confirmaram a hipótese. Todos os efeitos indiretos estimados por bootstrap apresentaram intervalos de confiança a 95% que incluíram o zero, indicando ausência de mediação significativa. Ou seja, ainda que a cultura influencie algumas formas de recompensas e que determinadas dimensões culturais estejam ligadas à intenção de saída, as recompensas não funcionaram como o mecanismo explicativo dessa associação.

H5: A Diversidade Geracional modera a relação entre a Cultura Organizacional e as Recompensas/Benefícios, de forma que a força dessa associação varia consoante a idade dos colaboradores.

Por fim, a quinta hipótese propunha que a Idade (enquanto indicador de diversidade geracional) moderaria a relação entre a Cultura Organizacional e as Recompensas. Esta hipótese foi refutada, uma vez que nenhum dos termos de interação testados ($X \times \text{Idade}$) foi significativo (p

$\geq ,23$). Assim, os efeitos da Cultura Organizacional sobre as Recompensas não dependeram da idade dos colaboradores.

De uma forma geral, os resultados confirmam a importância da Cultura Organizacional na retenção dos colaboradores, com destaque para a Autonomia e a Orientação para Objetivos, que se revelaram dimensões particularmente eficazes na redução da intenção de saída. Além disso, verificou-se que certas dimensões culturais influenciam a percepção de recompensas (nomeadamente de prestígio e cognitivas), embora estas não tenham mediado a relação entre cultura e intenção de saída. Finalmente, a Idade não desempenhou um papel moderador relevante, não se confirmando a influência da diversidade geracional neste modelo.

Tabela 33

Efeitos diretos relevantes (coeficiente b e p).

Relação	<i>b</i>	<i>p</i>
Apoio → Intenção de Saída	-0,28	< .001
Objetivos → Intenção de Saída	-0,25	.004
Inovação → Intenção de Saída	-0,20	.059
Regras → Intenção de Saída	-0,13	.289
Apoio → Recompensas de Prestígio	.17	.003
Inovação → Recompensas de Prestígio	.21	.002
Inovação → Recompensas Cognitivas	.15	.006
Objetivos → Recompensas de Prestígio	.19	.007
Objetivos → Recompensas Sociais/Altruístas	.11	.055

Nota. PROCESS (modelo 7); 5.000 amostras bootstrap; IC 95%.

Tabela 34*Sumário das hipóteses (H1–H5) e decisão.*

Hipótese	Enunciado (resumo)	Decisão
H1	Cultura Organizacional ↓ Intenção de Saída	Parcialmente suportada
H2	Cultura Organizacional ↑ Recompensas	Parcialmente suportada
H3	Recompensas ↓ Intenção de Saída	Não suportada
H4	Recompensas medeiam CO → Intenção de Saída	Não suportada
H5	Idade modera CO → Recompensas	Não suportada

VIII. Discussão de Resultados

O objetivo principal desta investigação foi compreender a influência da Cultura Organizacional na Intenção de Saída, considerando o papel mediador das Recompensas Organizacionais e o efeito moderador da Idade.

O modelo conceptual testado propôs a Cultura como variável preditora, as Recompensas como mediadoras e a Idade como moderadora da relação entre Cultura e Recompensas, sendo a Intenção de Saída a variável critério.

Os resultados obtidos confirmaram parcialmente algumas das hipóteses formuladas e rejeitaram outras, fornecendo evidência empírica relevante para o debate académico e para a prática organizacional, particularmente no contexto português.

A primeira hipótese (H1), que propunha uma relação negativa entre a Cultura Organizacional e a Intenção de Saída, foi parcialmente suportada. As dimensões da Cultura de Apoio e Objetivos revelaram associações negativas e significativas com a Intenção de Saída, o que significa que os colaboradores que percebem maior suporte interpessoal e maior clareza de metas organizacionais reportam menor predisposição para abandonar a organização.

Este resultado é consistente com a literatura que destaca o papel estruturante da cultura enquanto orientadora de comportamentos e percepções (Quinn & Rohrbaugh, 1983; Neves, 2000).

A dimensão Apoio, que reflete práticas de proximidade, confiança e valorização do colaborador, parece desempenhar um papel fundamental na retenção. Quando os indivíduos sentem suporte organizacional, desenvolvem maior vínculo emocional, o que reduz a sua propensão para sair (Neves, 2000, 2020).

De igual forma, a dimensão Objetivos, associada à definição clara de metas e resultados, proporciona direção e alinhamento estratégico, promovendo um sentido de pertença e de realização que desincentiva intenções de saída (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

A dimensão Inovação apresentou apenas uma tendência marginal, sugerindo que a flexibilidade, a criatividade e a abertura à mudança são características valorizadas, mas nem sempre se traduzem numa diminuição significativa da intenção de saída (Schein, 1984; Gomes et al., 2017).

Por fim, a dimensão Regras não se associou significativamente à Intenção de Saída. Tal resultado indica que a ênfase em normas formais, burocracia e procedimentos escritos não constitui um fator determinante na decisão de permanecer ou sair da organização. Este achado é congruente com perspectivas que apontam a burocracia como elemento de neutralidade — podendo até, em excesso, gerar percepções de rigidez e distanciamento (Câmara et al., 2010; Quinn & Rohrbaugh, 1983).

Em síntese, os resultados confirmam que dimensões culturais centradas no suporte e na orientação estratégica são protetoras contra a intenção de saída, ao passo que a formalização excessiva não contribui diretamente para a retenção.

A segunda hipótese (H2) propunha uma relação positiva entre a Cultura Organizacional e as Recompensas, e foi também parcialmente suportada. Verificou-se que as dimensões Apoio, Inovação e Objetivos predizem positivamente dimensões específicas de Recompensas, nomeadamente Prestígio, Cognitiva e, em menor medida, Social/Altruísta.

Estes resultados sugerem que, em contextos onde se percebe maior inovação, suporte interpessoal e clareza de objetivos, os colaboradores valorizam mais recompensas ligadas ao reconhecimento, ao desenvolvimento de competências e às relações de cooperação. Este achado corrobora a perspectiva de que cultura e recompensas são sistemas interdependentes que, em conjunto, moldam atitudes e comportamentos organizacionais (Câmara et al., 2010; Sunoma et al., 2021).

A associação positiva entre Inovação e recompensas cognitivas é particularmente relevante. Demonstra que, em ambientes que estimulam a criatividade e a flexibilidade, os colaboradores atribuem maior valor a recompensas que lhes permitam crescimento intelectual e desafio profissional.

De igual forma, o efeito positivo da dimensão Objetivos nas recompensas de prestígio e, tendencialmente, sociais, reforça a ideia de que culturas orientadas para resultados incentivam os colaboradores a procurar visibilidade, reconhecimento e relações interpessoais significativas.

Por outro lado, a ausência de associações significativas da dimensão Regras confirma que culturas excessivamente formais não potenciam a perceção de recompensas valorizadas, podendo até neutralizar a sua relevância.

A terceira hipótese (H3), que previa que as Recompensas prediriam negativamente a Intenção de Saída, não foi suportada. Nenhuma das dimensões das Recompensas se revelou preditora significativa da Intenção de Saída.

Este resultado pode ser explicado pelo facto de os participantes apresentarem médias elevadas nas Recompensas, especialmente nas dimensões Instrumental e Cognitiva.

Adicionalmente, é possível que, no contexto estudado, os colaboradores valorizem mais fatores culturais estruturantes do que recompensas isoladas. Enquanto as recompensas podem ser percecionadas como benefícios circunstanciais e facilmente replicáveis noutras organizações, a cultura representa um contexto mais duradouro e identitário (Neves, 2000; Stocker et al., 2020).

Esta leitura reforça a importância da Cultura como variável de maior peso na retenção de talento.

A quarta hipótese (H4), que previa que as Recompensas funcionassem como mediadoras da relação entre Cultura Organizacional e Intenção de Saída, não foi suportada.

Não foram encontrados efeitos indiretos significativos, uma vez que os intervalos de confiança a 95% incluíram o zero. Assim, a influência da Cultura na Intenção de Saída revelou-se direta, não sendo transmitida pelas perceções de Recompensas.

A quinta hipótese (H5), que previa um efeito moderador da Idade na relação entre Cultura e Recompensas, também não foi suportada. Este resultado indica que a valorização das recompensas não variou significativamente em função da idade.

Ainda que a literatura sobre diversidade geracional (Lyons et al., 2010) sugira diferenças nos valores e expectativas entre faixas etárias, o presente estudo não encontrou evidência empírica nesse sentido. Uma explicação possível poderá residir na relativa homogeneidade do mercado de trabalho português, onde fatores contextuais, como a estabilidade contratual ou as práticas organizacionais, podem sobrepor-se às diferenças etárias.

Os resultados do presente estudo sugerem que a retenção de colaboradores depende sobretudo da perceção de apoio organizacional e de clareza de objetivos, mais do que da perceção de recompensas.

Em termos práticos, isto significa que as organizações portuguesas devem investir em estratégias de suporte interpessoal (lideranças próximas, reconhecimento informal, valorização de contributos) e em comunicação estratégica clara (definição de metas alcançáveis e partilhadas).

Embora as recompensas não tenham surgido como preditoras diretas da intenção de saída, não devem ser desvalorizadas. O seu contributo para a perceção de prestígio e desenvolvimento profissional reforça a motivação intrínseca e a satisfação dos colaboradores, funcionando como fatores complementares à cultura.

IX. Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar a influência da Cultura Organizacional na Intenção de Saída, considerando o papel mediador das Recompensas Organizacionais e o efeito moderador da Idade.

Os resultados permitiram concluir que a Cultura Organizacional desempenha um papel determinante na redução da Intenção de Saída, em particular através das dimensões de Apoio e Objetivos, que se revelaram fatores protetores. Quando os colaboradores percebem suporte interpessoal e clareza estratégica, manifestam menor predisposição para abandonar a organização. Já as dimensões de Inovação e Regras mostraram menor impacto, sugerindo que, embora a criatividade seja valorizada e a formalização possa estruturar processos, estas não são determinantes para a retenção.

As Recompensas, apesar de amplamente valorizadas pelos participantes, não se revelaram preditoras diretas da Intenção de Saída. Tal resultado reforça a ideia de que os fatores culturais são mais estruturantes e influenciam de forma mais profunda a decisão de permanecer ou sair de uma organização.

Adicionalmente, não foram identificados efeitos de mediação das Recompensas nem de moderação da Idade, contrariando algumas perspectivas teóricas sobre diversidade geracional. Estes resultados sugerem que, no contexto português, a cultura organizacional tende a sobrepor-se a outros fatores, funcionando como principal referência para os colaboradores.

Em termos práticos, conclui-se que a retenção de talento não depende apenas de incentivos materiais, mas sobretudo da construção de uma cultura organizacional baseada no suporte, na clareza de objetivos e na valorização interpessoal. Ao mesmo tempo, este estudo oferece contributos para a literatura nacional e internacional, reforçando a centralidade da cultura como eixo estratégico da gestão de pessoas e como elemento crucial para o sucesso organizacional num mercado de trabalho cada vez mais competitivo.

X. Limitações do Estudo

Apesar dos contributos alcançados, importa reconhecer algumas limitações que condicionam a generalização e a interpretação dos resultados.

Em primeiro lugar, o processo de recolha de dados constituiu uma limitação relevante. O recurso ao método snowball e à aplicação do questionário em formato online facilitou a recolha da amostra e a rapidez de distribuição, mas comprometeu a representatividade. Este procedimento não assegura a aleatoriedade, pelo que a amostra obtida, embora numericamente adequada ($N = 216$), pode não refletir a diversidade da população ativa em Portugal.

Em segundo lugar, a composição da amostra evidenciou maior concentração em participantes do género feminino e com habilitações superiores. Este desequilíbrio pode ter influenciado as perceções relativamente às dimensões de Cultura, Recompensas e Intenção de Saída, limitando a generalização para outros grupos profissionais.

Em terceiro lugar, o carácter transversal do estudo não permite estabelecer relações de causalidade entre as variáveis. As associações encontradas não garantem a direção dos efeitos, sendo apenas possível identificar padrões de correlação no momento da recolha. Estudos longitudinais poderiam trazer maior robustez às conclusões.

Outra limitação decorre da utilização de instrumentos de autorrelato. Embora se trate de escalas validadas e amplamente utilizadas, existe o risco de enviesamento de resposta, nomeadamente por desejabilidade social ou tendência para respostas extremas.

X. Implicações para a Literatura

Em primeiro lugar, o presente estudo contribuiu para o enriquecimento da literatura nacional no campo da Psicologia das Organizações, uma vez que analisou simultaneamente Cultura Organizacional, Recompensas e Intenção de Saída no contexto português, onde ainda se verifica escassez de trabalhos empíricos nesta área (Neves, 2000; Bártolo-Ribeiro, 2018).

Em segundo lugar, a investigação permitiu testar relações ainda pouco exploradas na literatura nacional, nomeadamente a mediação das Recompensas e a moderação da Idade. Apesar de estas hipóteses não terem sido suportadas, o estudo trouxe evidência empírica que clarifica estas ligações e reforça a necessidade de novos trabalhos que aprofundem a pertinência destas relações.

Adicionalmente, ao mobilizar referenciais teóricos como o *Competing Values Framework* (Quinn & Rohrbaugh, 1983) e a adaptação portuguesa desenvolvida por Neves (2000), bem como os contributos de Lyons et al. (2010) sobre valores e recompensas, este estudo reforça a validade destes modelos no contexto português, acrescentando evidência empírica à literatura já existente.

Por último, destaca-se a necessidade de refletir sobre os instrumentos de medida. A exclusão de itens problemáticos evidencia a importância de validar continuamente as escalas e de assegurar a sua sensibilidade ao contexto cultural, de forma a garantir comparabilidade internacional e robustez científica.

XII. Implicações Práticas

À luz das conclusões alcançadas, importa salientar algumas ações práticas que podem ser relevantes para as organizações portuguesas no âmbito da gestão de pessoas.

Primeiramente, recomenda-se o investimento em práticas que reforcem uma cultura de apoio interpessoal. Iniciativas de liderança próxima, reconhecimento informal, escuta ativa e valorização de contributos podem fortalecer o vínculo entre colaboradores e organização, reduzindo a intenção de saída.

De seguida, é fundamental promover uma cultura orientada para objetivos. A definição clara de metas, acompanhada de sistemas de feedback contínuo e avaliações transparentes, aumenta a perceção de direção e de propósito, elementos que os resultados evidenciaram como protetores contra a rotatividade.

Embora as recompensas não se tenham revelado preditoras diretas da intenção de saída, os colaboradores atribuíram elevada importância a recompensas cognitivas e de prestígio. Assim, recomenda-se que as organizações apostem em programas de desenvolvimento profissional, progressão de carreira, mentoria e reconhecimento formal, como forma de reforçar a motivação e o envolvimento.

Adicionalmente, tendo em conta o efeito tendencial da dimensão Inovação, sugere-se a criação de espaços de criatividade e flexibilidade, que incentivem a autonomia e o desafio intelectual. Tais práticas poderão ser determinantes para reter profissionais que valorizam ambientes dinâmicos e estimulantes.

Estas medidas devem ser aplicadas de forma integrada e estratégica, não como ações isoladas, mas como parte de um sistema coerente de gestão de pessoas, que combine suporte, objetivos claros, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento.

XIII. Sugestões para Investigações Futuras

Com base nas limitações identificadas, apresentam-se algumas sugestões para investigações futuras.

Em primeiro lugar, recomenda-se a realização de estudos longitudinais, de forma a avaliar a evolução da relação entre Cultura Organizacional, Recompensas e Intenção de Saída ao longo do tempo e a clarificar a direção dos efeitos.

Em segundo lugar, sugere-se a utilização de amostras mais diversificadas e representativas, contemplando diferentes setores de atividade, níveis de escolaridade e equilíbrios de género, de modo a aumentar a generalização dos resultados.

Uma terceira recomendação passa pela inclusão de variáveis adicionais, como o compromisso organizacional ou o *engagement*, que a literatura identifica como mediadores importantes da relação entre fatores organizacionais e intenção de saída (Stocker et al., 2020; Fonseca, 2024).

Outra linha de investigação futura poderá incidir sobre a análise das diferenças geracionais, não apenas em função da idade cronológica, mas também considerando o ciclo de carreira e o contexto socioeconómico. Embora a moderação da idade não tenha sido suportada neste estudo, tal não invalida que diferenças geracionais mais amplas possam influenciar a perceção de cultura e recompensas.

XIV. Referências Bibliográficas

Abreu, G. G., Fortunato, G., & Bastos, S. A. P. (2016). Semelhanças e diferenças entre gerações: Complexidade e complementaridade no ambiente organizacional. *Perspectivas Contemporâneas*, 11(2), 179–202.
<https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/2118/824>

Ajmal, A., Bashir, M., Abrar, M., Khan, M. M., & Saqib, S. (2015). The effects of intrinsic and extrinsic rewards on employee attitudes: Mediating role of perceived organizational support. *Journal of Service Science and Management*, 8(4), 461–470.
<https://doi.org/10.4236/jssm.2015.84047>

Amaral, L. A. (2004). *Gestão de pessoas por competências: O impacto no desempenho organizacional*. Atlas.

Araújo, B., Silva, F., Silva, J., & Nascimento, S. (2022). Gestão de benefícios como ferramenta de motivação, incentivo e retenção de talentos.
<https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/11652>

Armstrong, M. (2007). *Employee reward management and practice* (2nd ed.). Kogan Page. https://hrproblog.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/05/a_handbook_of_employee_reward_management_and_practice.pdf

Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2012). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 53–65.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.003>

Bártolo-Ribeiro, R. (2018). *Adaptação e validação da Organizational Turnover Intentions Scale numa amostra portuguesa* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/36446>

Campos, A. C. (2020). *A relação entre sistemas de recompensas, remuneração, motivação e satisfação no trabalho* [Dissertação de mestrado, Universidade da Maia]. Repositório da Universidade da Maia.
https://repositorio.umaia.pt/bitstream/10400.24/1883/1/Ana%20Catarina%20Silva%20Campos_29368.pdf

Chiavenato, I. (2014). Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (W. L. Coutinho & K. I. Gutz, Eds.; 4.^a ed.). Manole.
<https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>

Chong, M., Shang, Y., Richards, M., & Zhu, X. (2018). Two sides of the same coin? Leadership and organizational culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(8), 975–994. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2017-0034>

Correia, A. (2024, 29 de julho). Benefícios flexíveis: “A chave para a satisfação e retenção de talento”. Revista do Empreendedor. <https://www.empreendedor.com/beneficios-flexiveis-a-chave-para-a-satisfacao-e-retencao-de-talento>

Câmara, P. B. (2006). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos* (2.^a ed., revista e aumentada). Dom Quixote.

Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator: Recursos Humanos e sucesso empresarial* (3.^a ed.). Dom Quixote.

Erickson, T. J. (2011). *Retaining talent: A guide to analyzing and managing employee turnover*. Harvard Business Press.

Eversole, B. A., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607–625. <https://doi.org/10.1177/1523422312455612>

Figueiredo, J. F. G. (2021). *Relatório de estágio: Volkswagen Autoeuropa* [Relatório de estágio, Universidade Europeia]. Universidade Europeia.

<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/44749/1/Relatório%20de%20Estágio%20de%20MGRH%20-%20Joana%20Figueiredo.pdf>

Fonseca, J. G. (2024). *Política de benefícios para atração e retenção de talentos* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. Repositório da Universidade do Minho.

<https://repositorium.uminho.pt/bitstream/1822/93252/1/Joana%20Gomes%20Fonseca.pdf>

Gomes, G., Torrens, E. W., Schons, M., & Sorgetz, B. (2017). Cultura organizacional e inovação: Uma perspectiva a partir do modelo de Schein. *Revista de Administração da UNIMEP*, 15(1), 51–72. <https://doi.org/10.15600/1679-5350/rau.v15n1p51-72>

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). Guilford Press.

Hipólito, J. A. M. (2004). *Recompensas em organizações que atuam no terceiro setor: Análise a partir de seus pressupostos orientadores* [Tese de doutoramento, Universidade de São Paulo]. Universidade de São Paulo. <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-18042008-143151/publico/TeseHipolito.pdf>

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>

Hsieh, Y. H., & Chen, H.-M. (2006). Key trends of the total reward system in the 21st century. *Compensation & Benefits Review*, 38(6), 64–70. <https://doi.org/10.1177/0886368706292542>

Joseph, S., Sahu, S., & Khan, K. A. U. Z. (2014). Organizational attractiveness as a predictor of employee retention. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(9), 41–44. https://www.researchgate.net/publication/279941877_Organizational_Attractiveness_as_a_predictor_of_Employee_retention

Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.

Lyons, S. T. (2003). *An exploration of generational values in life and at work* [Doctoral thesis, Carleton University]. ProQuest Dissertations Publishing.

Lyons, S. T., Duxbury, L., & Higgins, C. (2010). Managing the generation mix: From urgency to opportunity. *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1507–1522. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.488451>

Machado, C. (2024). *A relação entre cultura organizacional e motivação: Um estudo no contexto português* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa.

Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. ReportNumber.

Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (6.^a ed.). ReportNumber.

Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>

Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Addison-Wesley.

Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1979). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>

Neves, J. (2000). *Cultura organizacional: Das teorias às práticas*. Texto Editora.

Neves, J. (2015). *Manual de Psicologia das Organizações*. RH Editora.

Neves, J. (2020). *Cultura organizacional e gestão de pessoas*. RH Editora.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>

Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., & Nakata, L. E. (2016). Gerações e carreira: Um estudo sobre expectativas de jovens profissionais. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(2), 184–203. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140020>

Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219–231. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.219>

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. AMACOM.

XV. Anexos

Anexo A – Questionário

Caro(a) Participante,

No âmbito da minha Dissertação de Mestrado em psicologia Social e das Organizações, na Universidade Europeia de Lisboa, encontro-me a realizar uma investigação que visa perceber, qual o papel da Cultura Organizacional e dos Benefícios na Retenção de Talentos.

Este estudo dirige-se a pessoas com idade igual ou superior a 18 anos, e que estejam ou já tenham estado, inseridas no mercado de trabalho.

Estima-se que o tempo total de resposta não ultrapassasse os 7 minutos.

A sua colaboração é fundamental para o alcance desta meta. A participação neste estudo é voluntária, anónima e confidencial, e pode ser interrompida a qualquer momento, sem qualquer penalização. Os dados recolhidos servem única e exclusivamente para fins estatísticos e académicos. Para garantir a confidencialidade, não escreva o seu nome no questionário.

Desde já agradeço o tempo disponibilizado a responder a este questionário. Se surgir alguma questão, ou se necessitar de algum esclarecimento adicional, contacte o seguinte email: margaridaalvesn@gmail.com

Muito obrigada!

Ao prosseguir, declara:

- ✓ Ter **lido e compreendido** as informações acima descritas;
- ✓ Participar **voluntariamente** neste estudo;
- ✓ **Consentir e autorizar** que sejam tratados dados pessoais para fins de investigação científica.

Sim ____

Não ____

I. Cultura Organizacional

Nesta secção, encontrará um conjunto de questões que se referem a **pequenas descrições** que podem ser **características da empresa** onde trabalha.

Esta secção estará dividida em 4 partes.

Leia atentamente as descrições que se seguem, e selecione a opção que melhor se aplica, tendo em conta a seguinte **escala**:

1 – De modo nenhum

2 – Raramente

3 – Um pouco

4 – Bastante

5 – Muito

6 – Muitíssimo

2.1. Deverá ter em consideração **a sua empresa como um todo**, não devendo, portanto, limitar-se à direção/departamento/secção onde exerce as suas funções diárias, mas basear-se na globalidade da **organização**, para seleccionar a opção mais adequada.

	1	2	3	4	5	6
Assunção de riscos (tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados)						
Tecnologia de vanguarda (existência de mais moderna tecnologia)						
Flexibilidade (adaptação às circunstâncias)						

Adesão às normas (aceitação e cumprimento das normas)						
Pôr em causa ideias antigas (criticar o passado)						
Procura de novos mercados (alargar o mercado)						
Pioneirismo (procurar ser o primeiro e o melhor)						

2.2. “Deverá ter em consideração ... a opção mais adequada.”

	1	2	3	4	5	6
Compreensão mútua (entendimento entre as pessoas)						
Clima familiar (ambiente amigável)						
Apoio mútuo na resolução dos problemas de trabalho (entreaajuda)						
Atmosfera agradável (ambiente agradável entre as pessoas)						
Harmonia interpessoal (clima de paz entre as pessoas)						
Confiança mútua (duas pessoas confiarem uma na outra)						
Atenção aos colegas (preocupação com os colegas de trabalho)						
Aceitação do erro (admitir que é permitido errar)						
Abertura à crítica (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes)						
Comunicação/contactos informais (relacionamento informal)						

2.3. “Deverá ter em consideração ... a opção mais adequada”

	1	2	3	4	5	6
Objetivos claros (conhecer concretamente as metas a atingir)						
Autorresponsabilização pelo desempenho (cada um é responsabilizado pelo desempenho)						
Desempenhos elevados (fazer muito e bem)						
Trabalho recompensado (as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem)						
Avaliação do desempenho (avaliar o trabalho que cada um faz)						

2.4. “Deverá ter em consideração ... a opção mais adequada.”

	1	2	3	4	5	6
Unidade de comando (existe uma linha hierárquica definida)						
Cumprimento das normas (as pessoas são estimuladas a cumprir normas)						
Orientação para a tarefa (preocupação com o atingir resultados)						
Regras formalmente impostas (as regras são escritas)						
Cumprimento das regras (as pessoas são estimuladas a cumprir regras)						
Procedimentos estabelecidos (regras e instruções formais e escritas)						
Formalização (tudo passado a escrito)						
Eficiência (fazer o trabalho de acordo com as instruções)						
Regulação pelos procedimentos (a atividade é regulada por normas)						
Rigidez (não adaptável à mudança)						
Apoio mútuo em problemas não relacionados com o trabalho (entreaajuda em problemas pessoais)						
Funções claras (cada um sabe com clareza o que tem a fazer)						
Atenção à autoridade (respeitar e valorizar as chefias)						

II. Recompensas

Gostaríamos que pensasse na **importância** que cada item tem **para si**.

Leia atentamente as frases que se seguem, e selecione a opção que melhor corresponde à **sua situação**, tendo em conta a seguinte **escala**:

1 – Nada importante

2 – Pouco importante

3 – Importante

4 – Muito importante

5 – Extremamente importante

	1	2	3	4	5
3.1. Obter benefícios (subsídio de férias, seguro de saúde/dentário, plano de pensões, etc.) que vão de encontro às suas necessidades pessoais.					
3.2. Realizar um trabalho que tenha um impacto significativo na organização.					
3.3. Ter autoridade para organizar e orientar o trabalho de outros.					
3.4. Realizar tarefas e/ou projetos que desafiem as suas capacidades.					
3.5. Ter supervisores/gestores que transmitam feedback oportuno e construtivo sobre o meu desempenho.					
3.6. Trabalhar com uma equipa agradável e amigável, com quem posso construir relações de amizade.					
3.7. Trabalhar num ambiente animado e divertido.					
3.8. Ter a oportunidade de aprender continuamente e desenvolver novos conhecimentos.					
3.9. Ter a garantia de emprego estável assegurado.					
3.10. Ter um horário de trabalho ajustado à sua vida pessoal.					
3.11. Realizar um trabalho que considere interessante, estimulante e envolvente.					
3.12. Ter a liberdade para tomar as suas próprias decisões em relação à forma como realiza o seu trabalho e onde gasta o seu tempo.					
3.13. Trabalhar num ambiente propício ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e responsabilidades familiares.					
3.14. Ter acesso a informação necessária para realizar o seu trabalho.					

3.15. Realização de trabalhos prestigiantes e reconhecidos por outros.					
3.16. Ter um trabalho bem pago/bom salário.					
3.17. Realizar trabalhos e atividades variadas e diversificadas.					
3.18. Ser reconhecido pelo trabalho bem executado.					
3.19. Ter oportunidade usar as suas competências desenvolvidas ao longo da sua formação.					
3.20. Ter oportunidade de progredir na carreira.					
3.21. Realizar um trabalho que lhe proporcione um sentimento pessoal de realização.					
3.22. Realizar um trabalho que permita frequente interação e relação com outros.					
3.23. Ter a capacidade de influenciar os resultados organizacionais.					
3.24. Trabalhar com um supervisor que valoriza e apoia o seu trabalho.					
3.25. Realizar um trabalho que permita ajudar as pessoas.					

III. Intenção de Saída Organizacional

Relativamente à sua situação atual, selecione a opção que mais se adequa ao que se sente em relação a uma eventual Intenção de Saída Organizacional.

Leia atentamente as frases que se seguem, e selecione a opção que melhor corresponde à **sua situação**, tendo em conta a seguinte **escala**:

- 1 – Não se aplica rigorosamente nada a mim
- 2 – Aplica-se pouco
- 3 – Aplica-se em parte a mim
- 4 – Aplica-se muito
- 5 – Aplica-se totalmente a mim

	1	2	3	4	5
4.1. Estou a pensar permanecer nesta organização o máximo de tempo possível.					
4.2. É muito provável que num futuro próximo venha a sair desta Organização.					
4.3. Se pudesse, sairia desta Organização hoje.					
4.4. Estou a pensar deixar esta Organização num futuro próximo.					
4.5. Atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego noutra Organização.					
4.6. Se puder, permanecerei nesta Organização o máximo de tempo possível.					

IV. Questões Sociodemográficas

A presente secção destina-se à recolha de alguns **dados pessoais e profissionais**.

Assinale, por favor, a opção que o representa.

1.1. Género

Feminino ____

Masculino ____

Prefiro não mencionar ____

1.2. Idade

Indique, por favor, qual o intervalo de idades que se aplica a si.

Nasceu:

Antes de 1946 ____

Entre 1946 e 1964 ____

Entre 1965 e 1979 ____

Entre 1980 e 1994 ____

Entre 1995 e 2010 ____

1.3. Estado Civil

Solteiro ____

Casado(a) ou em União de Facto ____

Divorciado(a) ou Separado(a) ____

Viúvo(a) ____

1.4. Habilitações Literárias

9º Ano ____

12º Ano ____

Licenciatura ____

Mestrado ____

Doutoramento ____

1.5. Há quanto tempo trabalha? (Nº de anos no mercado de trabalho)

Há menos de 2 anos ____

Entre 2 e 5 anos ____

Entre 6 e 10 anos ____

Entre 11 e 20 anos ____

Há mais de 20 anos ____

1.6. Há quanto tempo trabalha na empresa atual?

Há menos de 2 anos ____

Entre 2 e 5 anos ____

Entre 6 e 10 anos ____

Entre 11 e 20 anos ____

Há mais de 20 anos ____

**Muito obrigada pelo tempo disponibilizado a responder ao questionário e pelo seu
contributo!**

Anexo B – Qualidades Métricas dos Instrumentos

Tabela 6

Estatísticas Descritivas - CO: Inovação

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Std. Erro	Curtose	Std. Erro
CO1_IN O	216	1	6	2.90	1.278	1.632	.427	.166	-.460	.330
CO2_IN O	216	1	6	3.55	1.279	1.635	.091	.166	-.419	.330
CO3_IN O	216	1	6	4.09	1.140	1.299	-.022	.166	-.440	.330
CO4_IN O	216	1	6	4.52	1.108	1.228	-.410	.166	-.241	.330
CO5_IN O	216	1	6	3.07	1.257	1.581	.392	.166	-.408	.330
CO6_IN O	216	1	6	3.83	1.411	1.991	-.072	.166	-.858	.330
CO7_IN O	216	1	6	3.94	1.410	1.988	-.242	.166	-.771	.330
CO16_IN O	216	1	6	3.71	1.312	1.722	-.042	.166	-.603	.330

Tabela 7

Estatísticas Descritivas - CO: Apoio

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria	Std. Erro	Curtose	Std. Erro
CO8_AP	216	1	6	4.11	1.152	1.327	-.127	.166	-.541	.330
CO9_AP	216	1	6	4.10	1.259	1.586	-.312	.166	-.343	.330
CO10_A P	216	1	6	4.19	1.227	1.506	-.377	.166	-.129	.330
CO11_A P	216	1	6	4.17	1.193	1.423	-.177	.166	-.597	.330
CO12_A P	216	1	6	4.07	1.195	1.427	-.111	.166	-.624	.330

CO13_A P	21 6	1	6	3.98	1.263	1.595	-.208	.166	-.384	.330
CO14_A P	21 6	1	6	4.00	1.203	1.446	-.088	.166	-.413	.330
CO15_A P	21 6	1	6	3.77	1.305	1.704	-.069	.166	-.650	.330
CO17_A P	21 6	1	6	3.83	1.299	1.687	-.076	.166	-.695	.330

Tabela 8

Estatísticas Descritivas - CO: Objetivos

	N	Mínim o	Máxim o	Médi a	Desvi o Padrã o	Variânc ia	Assimetr ia	Std. Erro r	Curtos e	Std. Erro r
CO18_O BJ	21 6	1	6	4.19	1.160	1.345	-.304	.166	-.381	.330
CO19_O BJ	21 6	1	6	4.32	1.159	1.344	-.467	.166	-.008	.330
CO20_O BJ	21 6	1	6	4.19	1.115	1.243	-.321	.166	-.179	.330
CO21_O BJ	21 6	1	6	3.37	1.424	2.028	.240	.166	-.751	.330
CO22_O BJ	21 6	1	6	3.77	1.283	1.646	-.048	.166	-.720	.330
CO25_O BJ	21 6	1	6	4.48	1.137	1.292	-.460	.166	-.410	.330
CO29_O BJ	21 6	1	6	4.48	1.104	1.218	-.486	.166	-.206	.330
CO33_O BJ	21 6	1	6	4.32	1.241	1.539	-.362	.166	-.571	.330

Tabela 9*Estatísticas Descritivas - CO: Regras*

	N	Mínim o	Máxim o	Médi a	Desvi o Padrã o	Variânc ia	Assimetr ia	Std. Erro r	Curtos e	Std. Erro r
CO23_RE G	21 6	1	6	4.59	1.201	1.443	-.489	.166	-.585	.330
CO24_RE G	21 6	2	6	4.49	1.112	1.237	-.333	.166	-.611	.330
CO26_RE G	21 6	1	6	4.29	1.422	2.022	-.537	.166	-.597	.330
CO27_RE G	21 6	1	6	4.31	1.372	1.882	-.453	.166	-.718	.330
CO28_RE G	21 6	1	6	4.09	1.405	1.973	-.461	.166	-.578	.330
CO30_RE G	21 6	1	6	4.51	1.121	1.256	-.395	.166	-.470	.330
CO32_RE G	21 6	1	6	3.56	1.296	1.680	.060	.166	-.601	.330
CO34_RE G	21 6	1	6	4.53	1.193	1.422	-.614	.166	-.218	.330

Tabela 12*Estatísticas Descritivas - Recompensas: Instrumental*

	N	Míni mo	Máxi mo	Médi a	Desvi o Padrã o	Variânc ia	Assimetr ia	Std. Erro r	Curto se	Std. Erro r
REC1_INS T	21 6	1	5	4.60	.747	.558	-2.297	.166	6.053	.330
REC5_INS T	21 6	1	5	4.44	.787	.620	-1.590	.166	2.973	.330
REC9_INS T	21 6	1	5	4.65	.665	.442	-2.256	.166	6.012	.330
REC10_IN ST	21 6	1	5	4.50	.801	.642	-1.808	.166	3.453	.330
REC13_IN ST	21 6	1	5	4.50	.795	.633	-1.972	.166	4.687	.330
REC14_IN ST	21 6	1	5	4.68	.590	.349	-2.238	.166	7.167	.330

REC16_IN ST	21 6	1	5	4.70	.614	.377	-2.644	.166	8.982	.330
REC18_IN ST	21 6	1	5	4.55	.687	.472	-1.750	.166	3.930	.330
REC24_IN ST	21 6	1	5	4.51	.702	.493	-1.580	.166	3.173	.330

Tabela 13

Estatísticas Descritivas - Recompensas: Prestígio

	N	Mínim o	Máxim o	Médi a	Desvi o Padrã o	Variânc ia	Assimetr ia	Std. Erro r	Curto se	Std. Erro r
REC2_PR E	21 6	2	5	4.47	.609	.371	-0.951	.166	1.156	.330
REC3_PR E	21 6	1	5	3.66	1.031	1.062	-0.623	.166	0.085	.330
REC15_P RE	21 6	1	5	4.19	.918	.843	-1.369	.166	2.107	.330
REC23_P RE	21 6	1	5	4.06	.866	.750	-1.061	.166	1.847	.330

Tabela 14

Estatísticas Descritivas - Recompensas: Cognitivo

	N	Mínim o	Máxi mo	Médi a	Desvi o Padrã o	Variânc ia	Assimetr ia	Std. Erro r	Curto se	Std. Erro r
REC4_CO G	21 6	1	5	4.30	.758	.574	-0.953	.166	0.969	.330
REC8_CO G	21 6	1	5	4.60	.639	.408	-1.900	.166	5.139	.330
REC11_C OG	21 6	1	5	4.58	.691	.477	-2.292	.166	7.391	.330
REC12_C OG	21 6	1	5	4.23	.808	.653	-1.247	.166	2.429	.330
REC17_C OG	21 6	1	5	4.23	.795	.632	-1.215	.166	2.495	.330
REC19_C OG	21 6	1	5	4.44	.693	.480	-1.349	.166	2.794	.330

REC20_C OG	21 6	1	5	4.72	.578	.334	-2.661	.166	9.909	.330
REC21_C OG	21 6	1	5	4.64	.617	.381	-2.103	.166	6.412	.330

Tabela 15

Estatísticas Descritivas - Recompensas: Social/Altruísta

	N	Mínim o	Máxim o	Médi a	Desvi o Padrã o	Variânc ia	Assimetr ia	Std. Erro r	Curtos e	Std. Erro r
REC6_S A	21 6	1	5	4.50	.772	.595	-1.686	.166	3.199	.330
REC7_S A	21 6	1	5	4.41	.754	.568	-1.161	.166	1.210	.330
REC22_S A	21 6	1	5	4.15	.892	.797	-1.207	.166	1.915	.330
REC25_S A	21 6	1	5	4.48	.741	.548	-1.669	.166	3.739	.330