

Sara Catarina Nóbrega de Barros

**A Influência das Recompensas e do Ambiente
Organizacional na Retenção dos Colaboradores**

Instituto Superior de Gestão

Lisboa
Ano Letivo 2019/2020

A Influência das Recompensas e do Ambiente Organizacional na Retenção dos Colaboradores

Sara Catarina Nóbrega de Barros

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano.

Orientador: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

Resumo

A retenção de colaboradores é um tema cada vez mais abordado tanto no mundo académico como no mundo empresarial devido ao papel que representa na atualidade. É importante destacar que de entre todos os colaboradores, existem aqueles que se considera ter mais potencial, os denominados de talentos. Para os reter deve-se apostar na atração, identificação, desenvolvimento e preservação dos mesmos. A perda de um colaborador qualificado revela-se como prejuízo, uma vez que a empresa investiu tempo e dinheiro em formações, atribuição de benefícios, entre outros. Como tal, após o recrutamento e seleção, deve-se ter em conta a retenção destes funcionários, de modo a controlar a rotatividade.

O ambiente organizacional “É um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas”. (Litwing e Stringer, 1968)

O sistema de recompensas, independentemente do seu tipo, procura demonstrar o quanto vale um indivíduo para uma certa organização. Assim sendo, os colaboradores desejam ser recompensados de forma justa e quando a valorização é adequada, a probabilidade de atrair e reter funcionários aumenta. (Dutra e Hipólito, 2012)

Nesta dissertação está presente uma revisão bibliográfica e a exploração de novas tendências sobre este tema. A metodologia empregue consistiu na realização de formulários a família, amigos e conhecidos de vários cargos ao qual permitiu a compreensão das práticas utilizadas pelas organizações para incrementar a satisfação e retenção dos seus profissionais.

As conclusões obtidas, ainda que não generalizáveis, apontam a relevância das recompensas, do ambiente organizacional e principalmente do compromisso no que toca à retenção dos colaboradores.

Palavras-chave: Recompensas, ambiente organizacional, compromisso organizacional, retenção de colaboradores

Abstract

Employee retention is a topic increasingly addressed in both the academic and business worlds due to the role it plays today. It is important to highlight that among all employees, there are those who are considered to have the most potential, the so-called talent. In order to retain them, we must ensure their attraction, identification, development and preservation. The loss of a qualified employee reveals itself as loss, since the company has invested time and money in training, attribution of benefits, among others. So, after recruitment and selection, the retention of these employees must be taken into account in order to control turnover.

The organizational environment "is a set of measurable properties of the work environment, perceived directly or indirectly by individuals who live and work in this environment and that influences the motivation and behavior of these people". (Litwing & Stringer, 1968)

The reward system, regardless of type, seeks to demonstrate how much an individual is worth to a certain organization. As such, employees want to be fairly rewarded, and when the appreciation is appropriate, the likelihood of attracting and retaining employees increases. (Dutra & Hipólito, 2012)

This dissertation presents a bibliographic review and the exploration of new trends on this subject. The methodology used consisted in the realization of forms to family, friends and acquaintances of several positions to which it allowed the understanding of the practices used by the organizations to increase the satisfaction and retention of their professionals.

The conclusions obtained, although not generalizable, point to the relevance of rewards, the organizational environment and especially the commitment to employee retention.

Keywords: Rewards, organizational environment, organizational commitment, employee retention

Agradecimentos

Efetuada uma retrospectiva deste percurso, que se iniciou há quase 2 anos, posso afirmar que não teria sido possível sem o apoio de muitas pessoas:

Um agradecimento especial ao meu pilar, que são os meus pais e família, aquelas pessoas que me viram crescer, sempre me apoiaram e estão presentes tanto nos momentos bons como nos menos bons. Não há palavras para exprimir a felicidade que sinto em tê-los a meu lado.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Álvaro Lopes Dias, que sempre prestou o seu auxílio, disponibilidade, rigor e profissionalismo.

Um muito obrigada aos meus colegas de turma, pelas amizades que levarei para a vida e pelo espírito de ajuda durante todo o mestrado e também a todos os professores que cruzaram este meu trajeto de formação académica e me ajudaram a crescer em todas as circunstâncias, facilitaram todo o processo de aprendizagem.

Por fim, aos meus amigos mais próximos, que sempre se mantiveram comigo ao longo desta jornada que é a vida e incentivaram sempre a dar o melhor de mim.

Epígrafe

“O sucesso é ir de fracasso em fracasso sem perder entusiasmo.”

Winston Churchill

Índice

RESUMO.....	3
ABSTRACT	4
AGRADECIMENTOS	5
EPÍGRAFE	6
ÍNDICE DE FIGURAS	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS	9
ÍNDICE DE TABELAS	11
ÍNDICE DE ANEXOS	11
1.INTRODUÇÃO	12
1.1.TEMÁTICA	12
1.2.DESCRICÃO DO PROBLEMA	12
1.3.OBJETIVOS	12
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	14
2. REVISÃO DA LITERATURA E MODELO TEÓRICO.....	15
2.1. CONCEITOS.....	15
2.1.1. Justiça Organizacional.....	15
2.1.2. Ambiente Organizacional	15
2.1.3. Sistema de Recompensas.....	16
2.1.4. Compromisso organizacional	17
2.1.5. Retenção	18
2.2. ESTADO DE ARTE	18
2.2.1. Estratégias que contribuem para a criação de um ambiente organizacional satisfatório	18
2.2.2. Melhores organizações para se trabalhar.....	19
2.2.3. Compromisso organizacional	20
2.2.4. Justiça Organizacional e as suas dimensões	23
2.2.5. Influência das Recompensas.....	24

2.2.6. Como reter profissionais.....	28
2.3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	32
2.3.1. Orientação para o Sistema de Recompensas e Compromisso Organizacional; Orientação para o Sistema de Recompensas e Retenção.....	32
2.3.2. Orientação para a Justiça Organizacional e Ambiente Organizacional.....	33
2.3.3. Orientação para o Ambiente Organizacional e Compromisso Organizacional; Orientação para o Ambiente Organizacional e Retenção	34
2.3.4. Orientação para a Justiça Organizacional e Retenção	35
2.3.5. Orientação para o Compromisso Organizacional e Retenção	35
2.4. MODELO CONCEPTUAL.....	37
3. METODOLOGIA.....	37
3.1. MÉTODO CIENTÍFICO	37
3.2. QUESTIONÁRIO.....	38
3.2.1. Amostra	38
3.3. ESCALA DE LINKERT	39
3.4. RESPOSTAS	40
3.4.1. Ambiente Organizacional	40
3.4.2. Justiça Organizacional	43
3.4.3. Sistema de Recompensas	46
3.4.4. Compromisso Organizacional	49
3.4.5. Retenção	52
4. ANÁLISE DE RESULTADOS OBTIDOS E DISCUSSÃO	55
4.1. ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	55
4.2. RESULTADOS QUANTITATIVOS.....	57
4.3. MODELO CONCEPTUAL OBTIDO ATRAVÉS DO PLS	59
4.4. DISCUSSÃO.....	60
5. CONCLUSÃO.....	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
ANEXOS	79

Índice de Figuras

Figura 1. Dimensões das melhores organizações para se trabalhar (modelo GPTW).	20
Figura 2. O Suporte Organizacional e a relação com o compromisso afetivo.	22
Figura 3. Tipos de Recompensas.....	27
Figura 4. Modelo hipotético das variáveis em estudo	37
Figura 5. Modelo conceptual.....	59

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Inquiridos que se encontram entusiasmados com o seu trabalho	40
Gráfico 2. Inquiridos que estão preparados para fazer um esforço além do esperado de modo a fazerem um bom trabalho	40
Gráfico 3. Inquiridos que não se esforçam mais do que o necessário na organização	41
Gráfico 4. Inquiridos que têm a oportunidade de conversar entre si sobre novas ideias úteis para a organização	41
Gráfico 5. Inquiridos que afirmam possuir instrumentos (manuais, arquivos, rotinas organizacionais etc.) que permitem que o que foi aprendido em situações passadas permaneça válido, embora os colaboradores não sejam mais os mesmos.	42
Gráfico 6. Inquiridos que afirmam que se encontram satisfeitos com o nível de comunicação entre os seus respetivos departamentos e os outros departamentos.	42
Gráfico 7. Inquiridos cuja chefia se relaciona de forma igual com todos os subordinados	43
Gráfico 8. Inquiridos que consideram que os prazos que lhes concedem para entrega de tarefas são realistas	43
Gráfico 9. Inquiridos que consideram que as suas condições de trabalho são idênticas às dos seus colegas.....	44
Gráfico 10. Inquiridos que afirmam que lhes é disponibilizado o material necessário à realização das tarefas	44
Gráfico 11. Inquiridos que possuem uma chefia que lhes permita conciliar a vida pessoal e a profissional.....	45

Gráfico 12. Inquiridos reconhecidos pelo seu bom trabalho	45
Gráfico 13. Inquiridos satisfeitos com o seu salário.....	46
Gráfico 14. Inquiridos que possuem incentivos salariais para desempenhar uma função importante.....	46
Gráfico 15. Inquiridos que consideram os benefícios sociais fundamentais	47
Gráfico 16. Inquiridos que consideram relevante as oportunidades de participação em tomadas de decisão	47
Gráfico 17. Inquiridos que valorizam as oportunidades de formação	48
Gráfico 18. Inquiridos que consideram que as oportunidades de carreira contribuem para a sua motivação	48
Gráfico 19. Indivíduos dispostas a fazer um esforço extra a fim de ajudar a organização a ter sucesso.....	49
Gráfico 20. Inquiridos que divulgam a sua organização como um bom local para se trabalhar	49
Gráfico 21. Inquiridos que consideram os seus valores e os da organização muito semelhantes.....	50
Gráfico 22. Inquiridos inspirados pela organização	50
Gráfico 23. Inquiridos felizes em terem escolhido a organização em que trabalham em detrimento de outras	51
Gráfico 24. Inquiridos que consideram que não têm muito a ganhar com a sua permanência na organização	51
Gráfico 25. Inquiridos que ponderam abandonar a empresa nos próximos 12 meses.....	52
Gráfico 26. Inquiridos que desejam permanecer na organização	52
Gráfico 27. Inquiridos que não consideram haver muitas alternativas para sair da organização por vontade própria	53
Gráfico 28. Inquiridos que se mantêm na organização por questões materiais e por vontade própria.....	53
Gráfico 29. Inquiridos que já depositaram muito esforço ao ponto de não considerarem trabalhar noutra organização	54
Gráfico 30. Inquiridos que possuem boas oportunidades de carreira na empresa que trabalham	54

Índice de Tabelas

Tabela 1. Confiabilidade composta, variância média extraída, correlações e controlos de validade discriminantes.	55
Tabela 2. Avaliação do modelo estrutural.	57
Tabela 3. Resultados do Bootstrap para efeitos indiretos.	58

Índice de Anexos

Inquérito 1	79
--------------------------	----

1.Introdução

1.1.Temática

Tendo em conta que o mundo está em constante mudança, as empresas precisam de se adaptar a estas mudanças e inovar, caso contrário correm o risco de serem eliminadas do mercado. Como tal, é importante aumentar o seu grau de competitividade e a melhor forma de o fazer é apostar na sua força principal, isto é, o seu capital humano. O capital humano traduz-se nos conhecimentos, capacidades e habilidades dos colaboradores de uma organização. (Edvinsson e Malone, 1999)

Segundo Chiavenato (1999), “A empresa mais valiosa do mundo é a empresa com o maior valor de mercado do mundo, logo, as empresas não valem apenas pelo seu património físico e tecnológico, mas pelo valor que os seus funcionários são capazes de agregar ao seu negócio”. Isto significa que as pessoas constituem o maior ativo de uma organização, pois são elas que controlam os recursos e influenciam a velocidade das mudanças.

1.2.Descrição do Problema

Neste trabalho vou abordar acerca do problema atual que é a retenção de colaboradores no seio organizacional. O problema do estudo em questão consiste em compreender as práticas que devem ser utilizadas por parte das empresas, de modo a que consigam motivar, satisfazer e assim, a retê-los.

1.3.Objetivos

O objetivo principal é identificar as práticas que contribuem para uma maior taxa de retenção de colaboradores, sendo que colaboradores talentosos, comprometidos e alinhados com os valores da organização incrementam a produtividade e consequentemente

o lucro da mesma. Será feita uma análise às variáveis: recompensas, ambiente organizacional, justiça organizacional e compromisso organizacional e verificar até que ponto as mesmas influenciam na retenção. Após o estudo estar concluído, o objetivo será a valorização destes aspetos por parte das empresas de modo a contribuir positivamente para os resultados organizacionais.

1.4. Estrutura da Dissertação

O presente trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos:

Capítulo I: Contém o enquadramento teórico, a descrição do problema e a descrição dos objetivos gerais e específicos do estudo.

Capítulo II: É de cariz teórico e aborda a revisão da literatura dos conceitos fundamentais para a realização da dissertação, tais como: ambiente organizacional; justiça organizacional; sistema de recompensas; compromisso organizacional; retenção. Neste capítulo ainda se apresenta o estado de arte, as hipóteses e o modelo conceptual a serem testados nos capítulos seguintes, tendo em conta o respetivo enquadramento teórico.

Capítulo III: Destina-se à metodologia utilizada na elaboração da investigação, descrevendo os métodos usados, a população e a amostra.

Capítulo IV: Diz respeito à análise dos resultados obtidos no estudo. Com o auxílio do programa de software estatístico Smart PLS faz-se a análise descritiva e são obtidas correlações.

Capítulo V: Engloba as conclusões, discussões dos resultados, as implicações para a teoria e para a gestão, as principais limitações que o estudo deparou e ainda sugestões para futuras investigações. Termina-se com as referências bibliográficas e os anexos.

2. Revisão da Literatura e Modelo Teórico

Esta primeira parte será a base para uma melhor compreensão do restante estudo, uma vez que tem como propósito introduzir, familiarizar e explicar os conceitos essenciais.

2.1. Conceitos

2.1.1. Justiça Organizacional

Os cientistas sociais reconhecem a relevância da justiça na empresa "como um requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal dos seus membros". (Greenberg, 1990)

Segundo Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso e Neves (2014), a justiça organizacional é algo fundamental na vida empresarial, uma vez que afeta todos os colaboradores quer sejam líderes ou liderados.

Elovainio *et al.*, (2004) afirmam que a justiça organizacional diz respeito a uma determinada experiência coletiva no mesmo contexto de trabalho e não a uma opinião subjetiva individual.

Para os colaboradores, a justiça no ambiente de trabalho é visível diariamente através das suas experiências dentro da organização, tendo em conta o tratamento que lhes é dado, as recompensas, a maneira como as informações são transmitidas e os processos organizacionais. (Rousseau, 1995 *apud* Frenkel *et al.*, 2012)

2.1.2. Ambiente Organizacional

O ambiente organizacional corresponde ao meio interno de uma organização e à atmosfera psicológica e característica. É o ambiente humano no qual as pessoas executam o

seu trabalho e pode se referir ao ambiente dentro de um determinado departamento, de uma fábrica ou da empresa inteira. O ambiente organizacional não é palpável nem visualizado, mas é percebido psicologicamente. (Chiavenato, 1992)

Para Oliveira (1996), o conceito de ambiente organizacional deu uma nova visão à administração ao apresentar argumentos para o desempenho dos colaboradores, através de aspetos relevantes do cotidiano como a satisfação, a ética, a motivação, o desempenho, a liderança e a rotatividade.

O ambiente organizacional “É um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas”. (Litwing e Stringer, 1968)

Entende-se como ambiente organizacional as percepções do capital humano em relação ao seu ambiente de trabalho. Este varia de pessoa para pessoa, tendo em conta que nem todos têm a mesma percepção e afeta o comportamento organizacional, isto é, a forma pela qual as pessoas e os grupos se relacionam no ambiente de trabalho. (Champion, 1979)

2.1.3. Sistema de Recompensas

O sistema de recompensas é “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”. (Camara, 2008)

Para Matos, Almeida e Moura (2012), o SR é um benefício material ou imaterial que é atribuído aos colaboradores por parte da empresa em que trabalham. O intuito do sistema de recompensas é aumentar a motivação e conseqüentemente a produção organizacional. Este impacta na estrutura e nos resultados das empresas.

O sistema de recompensas, independentemente do seu tipo, procura demonstrar o quanto vale um indivíduo para uma certa organização. Assim sendo, os colaboradores desejam ser recompensados de forma justa e quando a valorização é adequada, a probabilidade de atrair e reter funcionários aumenta. (Dutra e Hipólito, 2012)

Decenzo e Robbins (2001) acreditam que antes dos indivíduos se comprometerem com alguma tarefa, têm atenção ao benefício pessoal ou recompensa que irão obter através do seu esforço. Ou seja, os profissionais desejam ser recompensados pelos seus esforços e que o seu desempenho contribua para alcançar os objetivos organizacionais, mas mais importante, para a satisfação das suas necessidades.

2.1.4. Compromisso organizacional

Para Mowday, Steers e Porter (1979) a definição de compromisso organizacional define-se como sendo a aceitação, por parte dos colaboradores, dos valores da empresa, a vontade de exercer esforço para atingir os objetivos da mesma para, conseqüentemente, fazer parte dos seus elementos.

O compromisso organizacional é abordado por Allen e Meyer (1990) como um estado psicológico que faz a ligação entre o colaborador e a entidade para a qual presta serviços e que faz diminuir a probabilidade de a abandonar.

Já para Khan (1990), o compromisso organizacional é "...a ligação dos membros da organização aos seus papéis de trabalho; no compromisso, as pessoas implicam-se e expressam-se física, cognitiva e emocionalmente durante o desempenho do seu papel".

Compromisso Organizacional é um contrato psicológico, não formal, que é acordado entre a organização e os seus funcionários. Este contrato ocorre segundo a perceção do colaborador e refere-se às promessas e direitos do mesmo e da empresa. (Siqueira, 2004)

Popper e Lipshitz (1992) dão o conceito de compromisso organizacional tendo em conta três ramificações. A primeira liga o conceito com o estado afetivo tendo em conta o comportamento de permanecer na organização e da ligação que possui com a mesma. A segunda relaciona-se com a ação sob diferentes comportamentos, como o desejo de abandonar ou permanecer na empresa e implementar esforço extra a seu favor. Na terceira, pode ser considerado instrumental quando se baseia nas expetativas de trocas, perdas e ganhos ou normativo, quando os valores ultrapassam as considerações instrumentais.

2.1.5. Retenção

A retenção de pessoas garante o compromisso dos colaboradores e assume-se como a capacidade da organização manter o seu capital humano. (Bonilla, 2013; Yamamoto, 2013) Segundo Santos (2015), a mesma determina-se através da motivação, da satisfação e do *engagement* dos funcionários.

Para Mayo (2003) “sem as pessoas, todos os elementos estruturais, tanto relativos aos clientes como organizacionais, poderiam se desintegrar e, com toda certeza, deixariam de crescer”. Com isto, retém-se a importância do papel das pessoas dentro do meio organizacional e que as empresas não podem se isentar de uma política de retenção de colaboradores eficaz.

Para que uma empresa consiga reter os seus colaboradores, deve criar um ambiente agradável, saudável, seguro, com um bom relacionamento entre colegas, uma boa remuneração e benefícios sociais adequados às necessidades de cada indivíduo. (Chiavenato, 2009)

2.2. Estado de Arte

2.2.1. Estratégias que contribuem para a criação de um ambiente organizacional satisfatório

A partir de vários estudos, foi possível identificar algumas estratégias que contribuem para um ambiente mais satisfatório dentro da empresa:

Motivação Profissional: reflete-se na forma como as tarefas são executadas e traz benefícios para os processos externos e internos, para os produtos e serviços e ainda incrementa o envolvimento e compromisso por parte das pessoas. Sendo a motivação dos trabalhadores cada vez mais percebida como um fator indispensável à diferenciação das

organizações frente à concorrência, este tem sido um dos temas mais abordados atualmente. (Bergozza, 2007)

Qualidade de vida no trabalho: tem a ver com a cultura da organização tendo em conta os valores, a missão, o clima participativo, filosofia da empresa, perspectivas de desenvolvimento pessoal que cria uma identificação empresa-trabalhador e o gosto por pertencer. Programas de QVT deverão estar relacionados com ações preventivas, isto é, ações que previnam o desgaste emocional, o stress, falta de recompensa, falta de equidade, melhorem as condições físicas de trabalho e o ambiente organizacional, entre outros aspetos. (Alves, 2011)

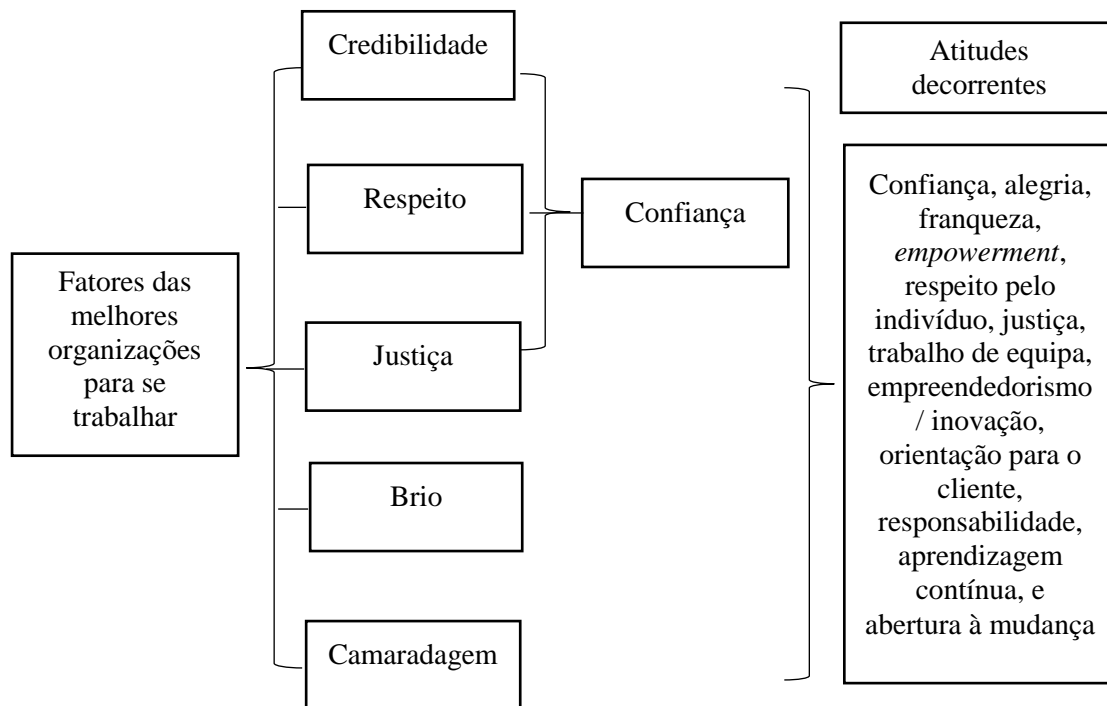
Qualidade dos relacionamentos interpessoais: as relações interpessoais resultam basicamente dos processos de interação no ambiente laboral em situações que são compartilhadas por dois ou mais indivíduos em atividades coletivas. Sentimentos recomendados para estas situações são por exemplo a comunicação, o respeito e a cooperação. (Silva *et al.*, 2010)

2.2.2. Melhores organizações para se trabalhar

Os fatores que fazem das empresas bons ambientes de trabalho foram alvo de pesquisado e publicados na revista *Fortune* em 1998, sobre as 100 melhores organizações para se trabalhar nos EUA pelo “The Geat Place to work Institute” (GPTW) (Levering e Moskowitz, 1998, 2000, 2001, 2002, 2003; Souto e Rego, 2004c, 2009).

O GPTW é uma organização não-governamental que tem feito pesquisas acerca das condições de trabalho e tem publicado “*rankings*” de avaliação da qualidade destas condições. Para a mesma, as melhores empresas para se trabalhar compõem os seguintes requisitos:

Figura 1. Dimensões das melhores organizações para se trabalhar (modelo GPTW).



Fonte: Adaptado de Kets de Vries (2001) e Rego e Souto (2005)

2.2.3. Compromisso organizacional

O conceito de compromisso organizacional tem vindo a ganhar maior importância nas duas últimas décadas (Macey e Schneider, 2008). O principal foco dos profissionais de recursos humanos tem sido em perceber como gerar e aumentar o compromisso, ao invés de se preocupar com o seu rigoroso conceito.

Pesquisas efetuadas pela empresa Gallup Poll afirmam haver uma ligação entre o nível de compromisso dos colaboradores e os resultados financeiros da organização. No relatório *State of the global workplace* (Gallup, 2013) é exposta uma meta análise cujos resultados confirmam a ligação direta entre o compromisso dos trabalhadores e uma maior satisfação dos clientes, menor rotação, menos incidentes de segurança, melhor qualidade a nível de produção, menos roubos cometidos pelos trabalhadores, menos absentismo, maior produtividade e conseqüentemente maior lucro. A mesma empresa afirma que o

descomprometimento ativo por parte dos funcionários implica um custo de 112 a 138 mil milhões de euros por ano na Alemanha.

Em geral, os estudos dentro deste campo remetem para que os colaboradores comprometidos tenham tendência a serem mais criativos, servirem melhor os clientes, trabalharem mais e fiquem mais tempo na organização (SHL Group, 2007).

Uma vez que os funcionários mais comprometidos investem mais no trabalho e vão para além dos mínimos (go the extra mile), estes contribuem para o aumento dos resultados das organizações e da produtividade. Para além disso contribuem para a contenção de custos uma vez que permitem diminuir os índices de rotação, evitando gastos em processos de recrutamento, fazem com que não se perca oportunidades de negócio e que o conhecimento residente na organização permaneça dentro da mesma (SHL Group, 2007).

É muito importante manter os colaboradores comprometidos uma vez que esta é uma das principais formas de garantir o máximo retorno do investimento (ROI) que neles é feito. Ter uma força de trabalho comprometida é possuir uma enorme vantagem competitiva, visto que é um fator diferenciador e difícil de imitar, incrementando os resultados da empresa.

2.2.3.1. As Componentes do Compromisso Organizacional

O Modelo das Três-Componentes do Compromisso Organizacional segundo Meyer e Allen (1991) explica melhor o comportamento individual em determinado contexto organizacional. Este assume uma componente afetiva, calculativa e normativa. Neste modelo, os colaboradores estão comprometidos através de relações de carácter emocional (afetivo), relações de troca baseadas num investimento pessoal com o intuito a um determinado retorno (calculativo) e de sentimentos de obrigação e de dever moral para com a empresa (normativo). Ou seja, o compromisso organizacional é o estado psicológico definido simultaneamente por estas três componentes.

Os colaboradores com um elevado compromisso afetivo estão mais empenhados e empolgados em contribuir para o bem-estar da organização, (Allen e Meyer, 1996; Meyer e Allen, 1997; Meyer e Herscovitch, 2001; Meyer *et al.*, 2004) e não consideram o abandono da mesma. (Meyer *et al.*, 2002) Este tipo de compromisso organizacional é

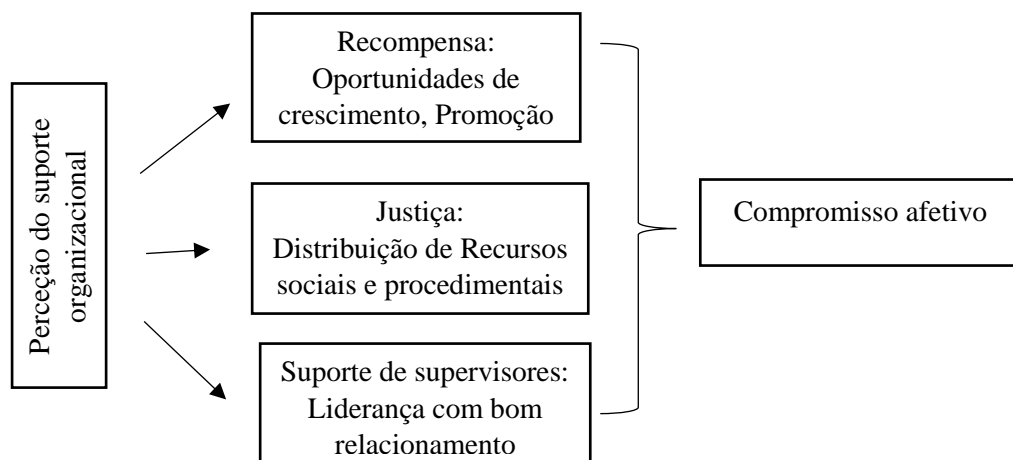
formado por vários sentimentos e emoções, como é exemplo o orgulho, entusiasmo, contentamento, interesse e ânimo que alguém poderia ter em relação à organização na qual trabalha (Siqueira, 2001)

Para Meyer e Allen, (1997); Meyer e Herscovitch, (2001); Meyer *et al.*, (2004), quando os funcionários possuem um alto compromisso calculativo, significa que estes indivíduos se vão esforçar no seu trabalho, com o objetivo da realização dos seus objetivos pessoais (aumento dos seus salários, promoção, prémios), ficando na empresa enquanto não tiverem outras alternativas ou devido aos custos associados à mudança.

Por fim, no comportamento normativo, os colaboradores sentem que têm responsabilidade moral para com a empresa. Esta atitude leva-os a realizar o seu trabalho, no entanto, com pouco empenho e entusiasmo. (Meyer e Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2004)

A teoria do suporte organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) e Shore e Shore (1995), aborda o suporte que cada organização dá aos seus colaboradores. Vale referir o encorajamento à humanização no ambiente de trabalho e o apoio socio emocional. Rhoades, Eisenberger e Armeli (2001) analisaram o suporte organizacional e a sua ligação com o compromisso afetivo e tiraram as seguintes conclusões:

Figura 2. O Suporte Organizacional e a relação com o compromisso afetivo.



Fonte: Adaptado de Rhoades et al. (2001).

2.2.4. Justiça Organizacional e as suas dimensões

As políticas para gestão de pessoas são consideradas justas e sólidas quando estão voltadas para uma visão de desenvolvimento holístico, dando a devida importância às percepções dos funcionários. Elovainio *et al.* (2004) concordam com esta afirmação alertando para o facto de a justiça estar relacionada a formas adequadas de responder a necessidades dos colaboradores. A percepção de injustiça é individual, ou seja, varia de pessoa para pessoa tendo em conta aquilo que cada um avalia como injusto (Elovainio *et al.*, 2004). Ainda Elovainio *et al.*, (2004) relacionam a falta de justiça com problemas de confiança, de gestão e de interação social entre funcionários da organização.

Os funcionários consideram que a justiça no ambiente de trabalho é visível através das suas experiências dentro da empresa, tendo em conta o tratamento que lhes é dado, as recompensas, a maneira como as informações são transmitidas e os processos organizacionais. (Rousseau, 1995 *apud* Frenkel *et al.*, 2012). Com isto, Heponiemi *et al.* (2011) entendem que quanto maior é o nível de controlo de um trabalhador no cargo que desempenha regularmente, mais este se sente satisfeito, envolvido e comprometido com a sua organização. Ou seja, mais justo irá considerar o local onde exerce as suas funções.

A dimensão da justiça organizacional não pode ser caracterizada em números quantitativos, no entanto pode ser utilizada a descrição de Colquitt (2001) para se obter um detalhamento mais amplo. Esta descrição divide-se em quatro dimensões, das quais: distributiva, interpessoal e informacional e a processual.

A justiça distributiva diz respeito à justa repartição de bens positivos (liberdade, cargos, remunerações) e negativos (punições, penalidades) na sociedade. Os indivíduos procuram avaliar em que medida a distribuição favoreceu ou não os envolvidos, a partir de critérios que determinam qual critério é mais ou menos justo aplicar. Para que a repartição seja o mais justa possível, são utilizadas normas implícitas tal como a igualdade ou equidade. Apesar da regra de igualdade ser geralmente entendida como justa, as pessoas ainda variam a sua percepção de práticas justas ou injustas. Quando consideram justa uma determinada distribuição de recursos, tendem a estar mais satisfeitos com os seus

resultados. Pelo contrário, quando os mesmos percecionam injustiça, podem começar a mostrar comportamentos de insatisfação e baixar a sua qualidade de trabalho (Cowherd e Levine, 1992). Assim, quando é percecionada injustiça, no contexto da justiça distributiva, afeta as emoções dos indivíduos (alegria, raiva, orgulho). (Weiss, Suckow e Cropanzano, 1999)

Segundo Folger e Bies (1989 *apud* Colquitt, 2001) a justiça interacional é a responsabilidade que os gestores têm em implementar justiça nas decisões tomadas no meio organizacional. Esta dimensão foi dividida em duas: a justiça interpessoal, onde o gestor respeita e não julga as opiniões dos funcionários, aplicando critérios de tomada de decisão de forma consistente e a justiça informacional, que é o feedback atribuído aos subordinados após a decisão. Aqui é necessário revelar a justificação e ser verdadeiro na transmissão de ideias. (Colquitt, 2001).

Por fim, a justiça processual é a maneira como as empresas e os seus líderes usam os procedimentos justos e corretos na obtenção de resultados. Há diferentes operacionalizações de justiça processual e um exemplo é dar voz aos membros do grupo quando é necessário tomar uma decisão. (Sotomayor, 2007)

2.2.5. Influência das Recompensas

Tendo em conta que a principal força de uma organização é os seus colaboradores e que estes possuem diferentes características, é importante compreender o que motiva cada um deles, pois a motivação possui um papel essencial no seu desempenho e na estratégia organizacional e consequentemente nos resultados. É necessário compreender que tipo de sistema se deve adotar para premiar o desempenho e os resultados de cada membro, uma vez que a recompensa, quando bem distribuída, possui um reforço positivo para o comportamento.

Conforme Atkinson *et al.* (2000) afirmam, o objetivo da política de recompensas é unir os interesses pessoais aos da empresa, de forma a recompensar os colaboradores por ações que beneficiem as duas partes. É por isso muito importante compreender o poder

motivacional que o sistema de recompensas tem no contexto organizacional. Através do sistema de recompensas é possível alcançar a excelência do serviço prestado e permite que o colaborador consiga atingir as expectativas propostas, trabalhe em prol da empresa e tenha elevado grau de compromisso e responsabilidade das tarefas. (Chiavenato, 2006)

Akerlof e Yellen (1988) expõem a importância dos salários referindo que estes possuem uma relação direta com os resultados, ou seja, elevados salários implicam melhores resultados organizacionais. Estes autores não concordam com a redução dos ordenados, uma vez que tal se traduz em menor produtividade e por isso acarreta maiores custos à organização em questão.

Nos anos 90, vários estudos, como por exemplo estudos realizados por Jensen e Murphy (1990), indicavam a preferência por salários variáveis, tanto pelo funcionário como pela organização. Isto é, quanto maior fosse a produção, maior seria a remuneração atribuída ao colaborador. Estudos recentes vêm comprovar esta teoria.

De acordo com Zwick (2004), a participação dos colaboradores na determinação de salários e benefícios salariais contribui para a satisfação dos mesmos e melhora os resultados da empresa e resulta numa relação fortalecida entre trabalhadores-chefias. (Covaleski *et al* 2003)

Em certas empresas já é possível o colaborador optar por benefícios que lhe seja mais adequados, com base no seu estatuto e nas atividades que desempenha, tendo em conta as suas necessidades pessoais. (Camara, 2007)

Segundo Chiavenato (2009), ” recompensar pessoas através dos benefícios sociais constituem os elementos fundamentais para a satisfação, motivação e compromisso dos funcionários da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos”.

Os benefícios sociais cobrem a totalidade dos colaboradores da organização, tendo como objetivo incidir nas necessidades de carácter social (Camara, 2007). Alguns exemplos de benefícios sociais mais frequentes são: seguro de vida, seguro de saúde, subsídio de doença.

Hansen (2003) afirma que os benefícios flexíveis desempenham um papel fundamental nos dias de hoje, sendo-lhes dado cada vez mais importância. Estes benefícios serão adaptados às características dos colaboradores, para que a se adequem da melhor

forma possível aos mesmos. Por exemplo, o seguro de saúde ajusta-se mais a um profissional cuja idade seja mais elevada. Já um auxílio à creche enquadra-se de melhor forma aos mais jovens, que estão possivelmente a começar a sua vida profissional e familiar. Com os benefícios flexíveis é possível manter os funcionários satisfeitos e motivados. Apesar de algumas empresas adotarem estas medidas, a maioria delas refuta-as pois julgam ser um sistema complicado.

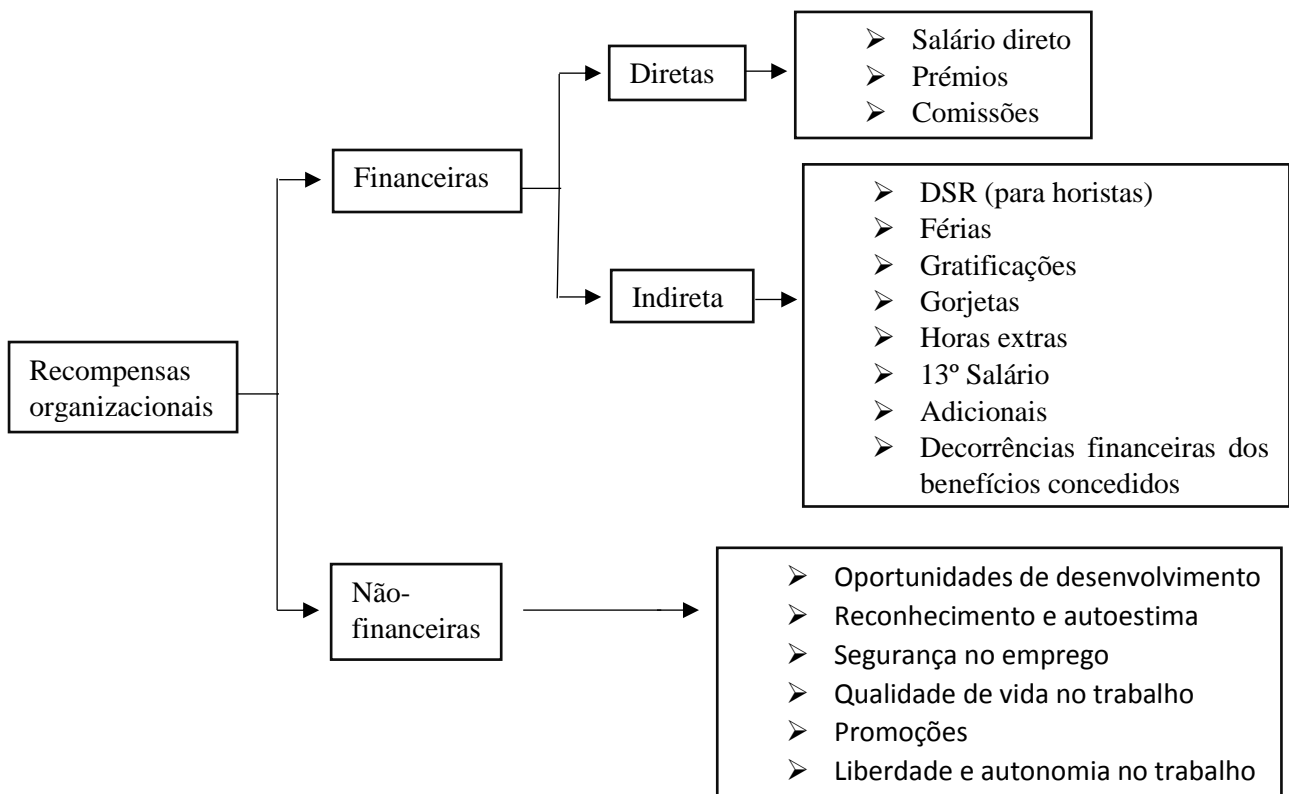
2.2.5.1. Tipos de Recompensas

Existem dois tipos de recompensas. As intrínsecas, que segundo Camara (2011) estão ligadas ao trabalho em si, à sua natureza e ao sentido de realização pessoal (autonomia, progressão de carreira, crescimento pessoal). E as extrínsecas, que segundo Sousa et al (2006) têm a ver com os fatores externos ao trabalho (salário, benefícios, símbolos de estatuto e incentivos).

Ganzach e Fried (2012), com os seus estudos concluíram que a maneira mais correta de avaliar quais as recompensas melhor satisfazem o colaborador é diferenciando o grau de capacidades cognitivas de cada um. Os colaboradores com um grau de capacidades cognitivas mais elevado focam-se nas recompensas intrínsecas pois estão mais envolvidos nos projetos da empresa, estimulando desta forma o seu envolvimento e a sua motivação com o emprego. Ao contrário, os colaboradores classificados com menor nível de capacidades cognitivas são mais envolvidos com os trabalhos menos estimulantes da empresa resultando no maior interesse pelas recompensas extrínsecas.

Recompensas Financeiras e Não – Financeiras: Chiavenato (1999) identifica as recompensas como financeiras (diretas e indiretas) e não-financeiras (como se pode verificar no gráfico abaixo).

Figura 3. Tipos de Recompensas



Fonte: Adaptado de Chiavenato, (1999)

2.2.5.2. Tipos de Sistemas de Remuneração

Sistema tradicional: A remuneração tradicional aplica-se a organizações fordistas ou tayloristas, onde o local de trabalho é a única base do sistema, a eficiência pouco definida e a mobilidade dos colaboradores praticamente nula. O pagamento baseia-se nas funções desempenhadas por cada indivíduo e as diferenças de desempenho são difíceis de controlar aos funcionários. (Amadiou, 1995 citado por Vaz, 2008)

Para Lawler (1989 citado por Silva, 2008), uma vez que os sistemas de remunerações são baseados nas funções, existem padrões comportamentais. Isto porque os comportamentos dos trabalhadores, expectativas, competências e objetivos não são valorizados, levando a que não sejam proativos e não encontrem novas soluções de

organizar o seu trabalho. Este tipo de modelo incentiva a obediência a normas, a não orientação estratégica e para resultados e não incentiva o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos.

Sistema baseado nas competências: Neste sistema o elemento principal é o indivíduo e não a função que o mesmo desempenha. A remuneração relaciona-se com o uso e desenvolvimento das suas competências, uma vez que permite que o funcionário e a empresa cresçam e apresentem vantagens como a adaptabilidade e flexibilidade, inovação e compromisso, diminuindo a rotatividade e o absentismo. Segundo Suleman e Paul (2005), a competência tem um fraco impacto no salário fixo, mas desempenha um papel muito importante nas outras partes do salário individual como a partilha de lucros.

Modernização do sistema tradicional: Este sistema mantém o foco da estrutura salarial e ainda prisioneira da lógica das funções, mas garante, através de técnicas a equidade interna e externa. A principal alteração do sistema de remunerações tradicional acontece quando se inclui a gestão por objetivos e consequentemente a avaliação de desempenho do trabalhador.

Assim, surgem sistemas de remuneração alinhados com os objetivos da organização para que as mesmas consigam manter um meio competitivo e diferenciador no mercado de trabalho. Castro (2006) assume que “grande parte das empresas começa a optar por uma política de remuneração flexível e diferenciadora, que se considera fundamental para dinamizar e renovar a gestão”. Com isto, é possível preservar os melhores funcionários, premiar e incentivar comportamentos e respeitar as diferentes características de cada um.

2.2.6. Como reter profissionais

Melhor do que reter colaboradores, é reter os melhores colaboradores. Tendo em conta que estes colaboradores são valiosos, difíceis de encontrar e ainda mais difíceis de imitar, constituem uma mais-valia para a organização e como tal devem ter um tratamento diferente do que é dado aos outros. (Waheed, Zaim e Zaim, 2012)

Estes indivíduos possuem três elementos fundamentais que os distinguem dos restantes. Dos quais: Competência, compromisso, contribuição do colaborador para com a organização. (Beechler e Woodward, 2009; Povah e Thornton, 2011; Ulrich, 2014) O termo recente mais utilizado para denominar estes colaboradores é: Talento.

2.2.6.1. Talento

O interesse atribuído mais recentemente ao talento, à sua gestão e retenção tem a ver com o facto de os funcionários comprometidos e talentosos incrementarem o nível de produção, inovação e criatividade e por isso conseguem gerar vantagem competitiva dentro da organização. (Baharin e Abdullah, 2011)

O compromisso relaciona-se com o empenho e com o alinhamento do colaborador aos objetivos impostos pela organização. A contribuição para com a organização está associada à satisfação que o indivíduo possui. Por fim, a competência inclui as capacidades, conhecimentos e valores necessários para o desempenho da sua função. Para Ulrich (2014), os colaboradores precisam de se sentir valorizados, para que se consigam realizar pessoalmente e queiram assim permanecer na empresa.

Ser considerado um talento difere de empresa para empresa, uma vez que um indivíduo com determinadas características pode ser visto como um talento numa empresa, mas noutra não. Isto porque as suas competências e conhecimentos podem ser consideradas superiores quando comparadas com colegas, no entanto a mesma situação não se verificar noutra organização. (Gallardo-Gallardo *et al*, 2013)

Aqui entra a necessidade da gestão destes talentos por parte dos recursos humanos, com vista a desenvolver e manter os colaboradores satisfeitos e motivados para que o seu desejo seja continuar na organização em questão.

2.2.6.2. Atração, Gestão e Retenção de Talentos

Atrair talentos é necessário, no entanto é uma tarefa desafiante uma vez que num contexto tão competitivo e globalizado como é o atual, os mesmos podem escolher onde

pretendem trabalhar. Daí a importância das organizações em desenvolver estratégias de modo a se tornarem mais apelativas no mercado de trabalho.

Câmara, Guerra, e Rodrigues, (2007) defendem que há duas formas de atrair talento: O recrutamento interno, que passa por aproveitar o talento já existente no seio da organização e que permite uma gestão do potencial dos profissionais, gestão de carreiras e políticas de desenvolvimento de colaboradores com potencial. Este será fulcral na retenção de talentos. E o recrutamento externo, que deve ser realizado com base numa estratégia pró-ativa de análise dos concorrentes para potenciais cargos e para isso há que se estar preparado para desenvolver ações de atração de uma novo talento.

Segundo Tatoglu *et al* (2016), a forma como a empresa é vista pelos candidatos influencia a capacidade de atrair talento.

Os aspetos que mais influenciam os colaboradores na escolha da organização à qual prestarão serviços são, essencialmente: remuneração e perspectivas de desenvolvimento e crescimento profissional e também a conclusão de tarefas interessantes e desafiantes. (Kucherov e Zamulin, 2016) Também as empresas transparentes e responsáveis a nível social, económico e ambiental possuem vantagem. (Magbool, Amran, Nejati e Jayaraman, 2016)

O *Employer Branding* tem como objetivo fortalecer a marca da empresa no mercado de trabalho e permite que os candidatos tenham uma noção de como esta funciona, da sua missão e dos seus valores. Para Kucherov e Zavyalova, 2012, as empresas que possuem estratégias de Employer Branding destacam-se de trabalho, por serem boas empregadoras e por terem uma boa imagem no mercado de trabalho. É crucial possuir estratégias de *Employer Branding* fortes para que os mesmos olhem para determinada empresa como primeira escolha.

Com início nos anos 90, a gestão de talentos tem ganho importância à medida que as organizações se apercebem de que é uma maneira de obter vantagem competitiva. (Lewis e Heckman, 2006)

Para Tansley e Tietze, (2013); Tansley *et al.*, (2007); Heinen e O'Neill, (2004); Byham, (2001) a gestão de talentos engloba estratégias para a atração, identificação, desenvolvimento e retenção de talentos.

Phillips e Roper (2009) originaram um modelo de gestão de talentos que pode ser aplicado em qualquer ramo. Esse modelo engloba cinco componentes na gestão de talentos: atração, seleção, envolvimento, desenvolvimento e retenção. É necessário atrair talentos

com competências que agreguem valor à empresa, de seguida deve-se selecionar, envolver e desenvolver estes talentos. É importante reter os talentos para que a rotatividade seja reduzida e se garanta que a formação e desenvolvimento apostados nos talentos se traduzam em vantagem competitiva para a organização.

Segundo Phillips e Roper (2009), no centro do modelo estão os valores e as competências da empresa e são transmitidos aos novos talentos durante a sua formação.

Os responsáveis de RH devem questionar-se quanto à razão que leva os seus talentos a permanecer ou abandonar a empresa. Durante muito tempo o salário foi considerado o fator que mais implica a retenção. Lazear e Gibbs (2007) afirmam que oferecer um salário mais elevado em comparação aquele que acontece no mercado é uma das práticas que a organização pode apostar de forma a aumentar o preço de saída de um colaborador. Salários mais elevados levam a uma diminuição da taxa de turnover e de a probabilidade de um raiding da concorrência ter sucesso.

Apesar do salário continuar a ter uma posição importante na retenção de talentos, não é a única componente relevante. Estudos revelam a importância de outras componentes como os benefícios, a progressão de carreira, a falta de alternativas de emprego e também que a retribuição monetária pode ter pouca importância para trabalhadores de alto rendimento. (Holbeche, 2001).

Saber qual a razão que leva um trabalhador a sair da empresa deve ser uma preocupação dos responsáveis de RH. Para Holbeche (2001), a entrevista realizada na saída dos colaboradores deve ter esse propósito, onde os mesmos apontam as suas razões e as melhorias que devem ser feitas de modo a que a taxa de turnover seja diminuída.

É também de grande importância analisar o risco de saída, isto é, a organização deve estar atenta à probabilidade de um determinado colaborador sair e do impacto que essa saída poderá causar. A dificuldade de retenção está associada muitas vezes a uma má gestão por parte da empresa. Os colaboradores que abandonam a empresa apresentam insatisfações a nível de oportunidades de progressão, reconhecimento e também no que toca ao equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal. Como tal, deve ser criada uma estratégia de desenvolvimento e retenção para os trabalhadores mais preciosos. De acordo com Chhabra e Mishra (2008) é recomendado discutir com os talentos as perspetivas de futuro da sua carreira, incentivar e apoiar os conhecimentos dos mesmos, realizar um programa de transmissão de conhecimentos entres os trabalhadores juniores e seniores e colocar em prática um sistema de avaliação relacionado a incentivos.

A melhor forma de reter um talento é apostar no desenvolvimento do mesmo. O desenvolvimento implica a atribuição regular de feedback, aconselhamento, novas e desafiantes experiências. As chefias devem, por isso, proporcionar políticas de mentoring e *coaching*. O *mentoring* resulta de uma relação na qual a pessoa mais experiente (mentor) assiste a um colega menos experiente e mais júnior (mentoreado) de modo a auxiliar o seu processo de desenvolvimento pessoal e profissional. (Hezlett e Gibson, 2007) O mentor poderá fazer ou não parte da organização. Este processo terá uma duração de seis a doze meses e dirige-se essencialmente a cargos de chefia ou superiores. (Chiavenato, 2002) Já o *coaching* diz respeito ao desenvolvimento das pessoas e dos seus resultados. Estes resultados não se centram na organização, mas sim nas pessoas ou grupos. (Silva e Saboya, 2014) O *coaching* promete mudanças de maus hábitos, melhoria de comportamentos e transformação emocional, social, profissional e pessoal. Assim sendo, esta prática deve observar todas as possíveis situações durante o processo e não apenas a meta final. A relação entre *coach* e *coachee* deve ser essencialmente de parceria, cumplicidade, confiança e sintonia no alcance de objetivos.

2.3. Enquadramento teórico

2.3.1. Orientação para o Sistema de Recompensas e Compromisso Organizacional; Orientação para o Sistema de Recompensas e Retenção

”Recompensar pessoas através dos benefícios sociais constituem os elementos fundamentais para a satisfação, motivação e compromisso dos funcionários da organização, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos”. (Chiavenatto, 2009) E adiciona que “constituem sempre meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade”, tendo sido utilizados primeiramente para diminuir a rotatividade dos funcionários.

A remuneração variável tem como vantagem principal a capacidade de alinhar os esforços de cada indivíduo aos resultados organizacionais, ou seja, a empresa estabelece a sua política de remuneração variável conforme os objetivos da mesma. Telles e Assis

(2009) indicam que este tipo de remuneração possibilita o aumento do valor atribuído aos colaboradores em momentos prósperos e, pelo contrário, diminuição em fases de recessão. Kohn (1995) apresenta a desvantagem da remuneração variável como uma forma de empenho temporário por parte do colaborador. Para o autor este tipo de remuneração não garante o compromisso a longo prazo do trabalhador.

No que se refere à estrutura de um sistema de recompensas baseada no desempenho, tal como o nome indicia, o sistema deseja recompensar o desempenho individual dos funcionários. É exposto que este tipo de sistema de recompensas tem uma influência positiva na atração, retenção e motivação dos colaboradores, caso seja bem desenhado e estruturado. (Camara, 2011)

H1a: Quanto maior a orientação para um sistema de recompensas adequado, maior o compromisso organizacional.

H1b: Quanto maior a orientação para um sistema de recompensas adequando, maior é a probabilidade de retenção dos colaboradores por parte da organização.

2.3.2. Orientação para a Justiça Organizacional e Ambiente Organizacional

Segundo Fox *et al.*, (2001), as injustiças atuam como fatores de stress no ambiente de trabalho, levando a sentimentos negativos.

Quando a percepção da justiça é negativa, decorrente de elevados desníveis salariais, os colaboradores tendem a produzir desempenhos de baixa qualidade, com reflexos negativos na satisfação e motivação no trabalho e nos níveis de absentismo, impactando negativamente no ambiente de cooperação interpessoal. (Rego, 2000a)

No entanto, tendo em conta os efeitos positivos das percepções de justiça, é de ressaltar a importância da confiança por parte dos empregados nos seus supervisores como um dos fatores que mais contribui para a construção de um clima de trabalho altamente propício ao alcance de metas e eficiência individual e organizacional. A elevada justiça internacional e processual tem um grande impacto nos sentimentos de confiança dos

empregados. (Alexander e Ruderman, 1987; Folger e Konovsky, 1989; Kim e Mauborgne, 1996, citados por Rego, 2000a; Konovsky e Pugh, 1994).

H2: Quanto maior a orientação para a justiça organizacional, maior é a probabilidade do ambiente organizacional ser satisfatório.

2.3.3. Orientação para o Ambiente Organizacional e Compromisso Organizacional; Orientação para o Ambiente Organizacional e Retenção

Estudos empíricos sobre a efetividade das empresas mostram que o ambiente enquanto variável de contexto consegue prever comportamentos e desempenhos. Assim sendo, existe uma relação positiva entre possuir uma perceção positiva sobre o ambiente da organização ou da equipa e estar comprometido com a mesma. (Welsch e La Van, 1981)

Deve-se apostar na investigação do clima autenticizótico nas organizações, visto ser crucial para as mesmas apostar num clima positivo. Um bom ambiente organizacional impacta o comportamento organizacional e a perceção do clima e leva ao compromisso dos colaboradores. O compromisso é algo desejado pelas empresas quando o desempenho individual é avaliado, mas também como um fator que aumenta a felicidade do colaborador ao desempenhar o seu papel. (Rego e Souto, 2004)

A partir de resultados de pesquisas do ambiente, a empresa pode tomar ações com o intuito de melhorar a relação com os seus colaboradores. Quando o ambiente organizacional é satisfatório, os seus empregados estão motivados a desempenhar trabalho de qualidade e o nível de compromisso é alto, o que leva a melhores desempenhos organizacionais. (Medeiros e Albuquerque, 2005)

De acordo com Kahale (2003), um ambiente de trabalho bem trabalhado pode trazer alguns benefícios para a empresa: retenção de colaboradores; formações sintonizadas com os objetivos da organização; união; aumento do compromisso dos colaboradores (sentem-se responsáveis pela empresa), melhoria na comunicação interna e outros.

H3a: Quanto maior a orientação para um ambiente organizacional satisfatório, maior o compromisso organizacional.

H3b: Quanto maior a orientação para um ambiente organizacional satisfatório, maior o grau de retenção dos colaboradores por parte da organização.

2.3.4. Orientação para a Justiça Organizacional e Retenção

Beugré (1998) realizou um estudo onde revelou que a justiça influencia a vida social e organizacional, a força de trabalho e a forma como a mesma é tratada influencia as suas atitudes e comportamentos como o compromisso, a confiança, desempenho, rotatividade, entre outros aspetos.

As pesquisas que têm sido feitas na área da justiça afirmam que o compromisso organizacional é afetado pelos julgamentos de justiça dos colaboradores. Este efeito associa-se fortemente à justiça processual (Folger e Konovsky, 1989; Kim e Mauborgne, 1996, citados em Rego, 2000a; McFarlin e Sweeney, 1992; Sweeney e McFarlin, 1997). Beugré (1998) conduziu um estudo que especifica o tipo de compromisso afetado pelas diferentes dimensões de justiça (afetivo, normativo ou calculativo) e concluiu que as perceções da justiça processual, internacional e sistémica estão diretamente ligadas ao compromisso afetivo. O autor diz que esses sentimentos tendem a criar afeto positivo por parte dos funcionários, fazendo com que se identifiquem com a sua organização e desejem permanecer na mesma.

H4: Quanto maior a orientação para a justiça organizacional, maior o nível de retenção dos colaboradores por parte da empresa.

2.3.5. Orientação para o Compromisso Organizacional e Retenção

Segundo Camara, Guerra, e Rodrigues (2007), se os colaboradores se sentirem satisfeitos com o seu desempenho diário e tiverem consciência de que são eles próprios quem determina o seu comportamento, tal reflete-se na sua motivação. Assim

sendo, o seu compromisso para com a empresa é reforçado, aumentando o nível de criatividade que se manifesta em atos inovadores e posteriormente na sua retenção.

O compromisso organizacional permite impulsionar as práticas organizacionais, fazendo com que seja possível criar sentido de presença, envolvimento com a empresa e mostrar um alto nível de empenho nas funções que exerce com vista a tonar a organização mais competitiva e estabelecer mais condições para reter o capital humano. O compromisso na vertente empresarial é "um estado psicológico que caracteriza a relação dos colaboradores com a organização e as implicações da decisão de continuar membro da organização". (Meyer e Allen, 1991)

Mowday (1999) define o compromisso organizacional como “um fenómeno «win-win» para os colaboradores e para as organizações". Para a organização é uma mais-valia ter colaboradores que estão dispostos a ir para além fronteiras, ou seja, que permaneçam na empresa mesmo nas situações mais complicadas. Para o colaborador, o compromisso permite o desenvolver de competências, com vista a se motivar para trabalhos desafiantes.

H5: Quanto maior é a orientação para o compromisso organizacional, maior é a probabilidade de retenção de colaboradores.

Através da Revisão da Literatura foi possível retirar outras três hipóteses:

H6: As recompensas adequadas, quando conjugadas com o compromisso dos colaboradores, intensifica o desejo de permanecer na organização.

H7: Um ambiente organizacional favorável, quando conjugado com o compromisso organizacional, intensifica o desejo de permanecer na organização.

H8: Um ambiente organizacional favorável, quando conjugado com a justiça organizacional, intensifica o desejo de permanecer na organização.

2.4. Modelo Conceptual

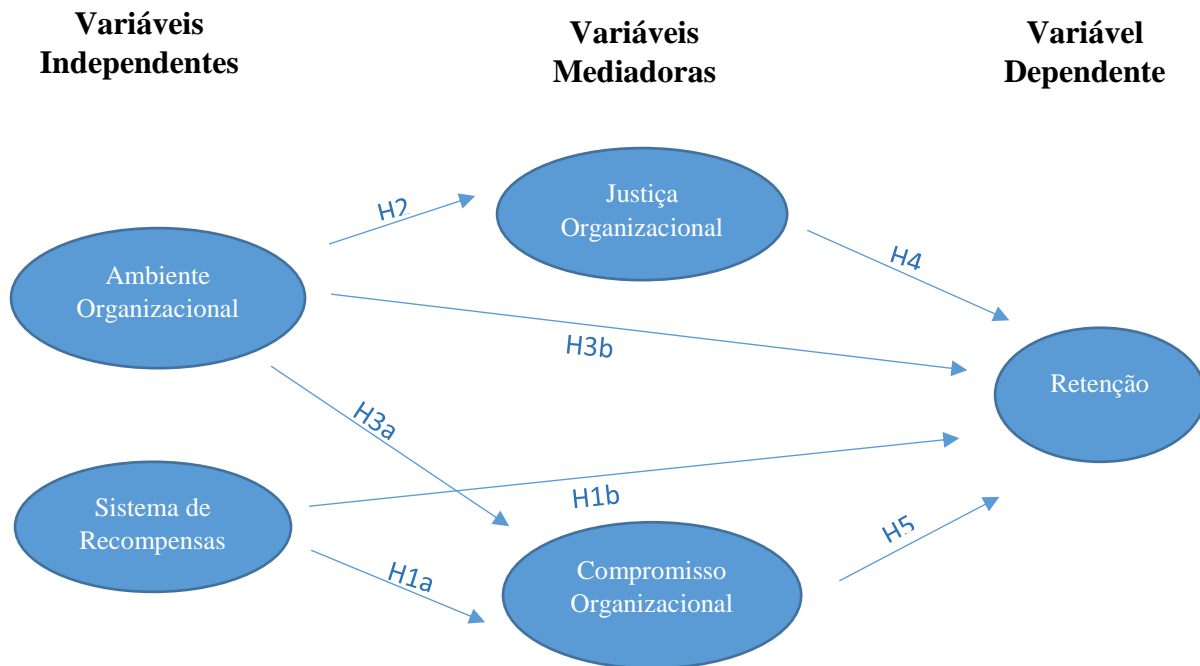


Figura 4. Modelo hipotético das variáveis em estudo

Fonte: Elaboração própria.

3. Metodologia

3.1. Método científico

Por método científico deve-se compreender: como a descrição e a discussão de quais critérios básicos devem ser utilizados no processo de investigação científica. No entanto, esses critérios não são exibidos como prescrições dogmáticas, mas sim elementos que se adiciona à imaginação crítica, pois, tal como afirma Medawar (1974), os cientistas “trabalham muito perto da fronteira entre o espanto e a compreensão”.

Esta investigação foca-se nos conhecimentos sobre os métodos quantitativos. O método quantitativo surgiu das ciências naturais e do positivismo e possibilitou ao pesquisador estudar os fenómenos, que tinham como fundamento o conhecimento da natureza através do método científico, o qual era capaz de controlar e manipular as variáveis que alteram o objeto de estudo. (Silva, 2010).

3.2. Questionário

“Questionário seria uma forma organizada e previamente estruturada de observar na população pesquisada informações adicionais e complementares sobre determinado assunto sobre o qual já se detém certo grau de domínio.” (Silva et al, 1997)

O questionário utilizado para esta investigação foi elaborado por mim e mais três colegas, uma vez que partilhamos algumas variáveis em estudo. Isto possibilitou-nos a que o número de repostas ao mesmo fosse mais elevado e conseqüentemente mais credível. As perguntas que compunham o corpo do questionário foram retiradas de questionários semelhantes. Para a variável ambiente organizacional baseámo-nos em (Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis e Wallace, 2005), para a justiça organizacional em (Mações, 2017), para o sistema de recompensas em (Helm, 2011), para o compromisso organizacional em (Mowday, Steers e Porter, 1979) e finalmente, para a retenção em (Pfeffer, 1997). Este questionário foi elaborado no Google Forms e esteve ativo entre o período de 9 de Março de 2020 a 20 de Maio de 2020. A sua partilha foi feita de forma online através de algumas redes sociais como o por exemplo o Facebook e o Instagram. O questionário possui um total de 54 perguntas.

3.2.1. Amostra

A amostra deste estudo permitiu-nos um total de 262 respostas. Dos inquiridos, 29% eram do sexo masculino e 70% do sexo feminino e 1% optou por não revelar. Apresentando uma perspetiva maioritariamente feminina. Em termos de idade, observou-se que a amostra é constituída por uma população maioritariamente jovem, uma vez que 1,15% dos inquiridos tinham menos de 21 anos de idade, 48,1% tinham entre 21-30 anos, 17,18% entre 31-40 anos, 19,1% entre 41 e 50 anos, 12,6% tinha entre 51 a 60 e os restantes

tenham mais de 60 anos. Dos 262 indivíduos, a maior parte possui a licenciatura, com 49,24%, 3,1% possui o ensino básico, 27,1% o ensino secundário, 20,23% o mestrado e o restante o doutoramento. Quanto à antiguidade na empresa, a maioria dos inquiridos, com 29,4% estão na empresa há menos de um ano, 23,7% entre um a três anos, 13,4% entre três a sete anos, 5,34% entre sete a 10 anos e os outros- ainda que em grande quantidade- há mais de dez anos. Apenas 21,37% dos inquiridos trabalham a partir de casa e desta mesma percentagem 6,87% trabalham só até uma vez por semana, 5,34% de duas a três vezes por semana, 8,4% três ou mais vezes e o restante decidiu não responder à pergunta em questão.

3.3. Escala de Linkert

Para a realização deste estudo, foi utilizada uma escala já existente para medir as variáveis. Todas elas foram medidas usando escalas do tipo Likert de 5 valores, à qual “um” equivale a “discordo totalmente” e “cinco” a “concordo totalmente”.

As escalas de Likert dizem respeito a uma sequência de afirmações relacionadas como o objeto pesquisado, sendo usado mais do que um tipo de escala. Assim, “[...] os respondentes não apenas respondem se concordam ou não com as afirmações, mas também informam qual seu grau de concordância ou discordância.” (Oliveira, 2001)

Normalmente são utilizadas quatro ou cinco categorias ordinais na escala de Likert. Para quatro categorias pode ser citada: 0 - nada importante, 1 - pouco importante, 2 - importante e 3 - muito importante. Para cinco categorias: 0 - muito baixo, 1 - baixo, 2 - médio, 3 - alto e 4 - muito alto. (Alexandre *et al.*, 2003)

3.4. Respostas

3.4.1. Ambiente Organizacional



Gráfico 1. Inquiridos que se encontram entusiasmados com o seu trabalho

Fonte: Elaboração própria

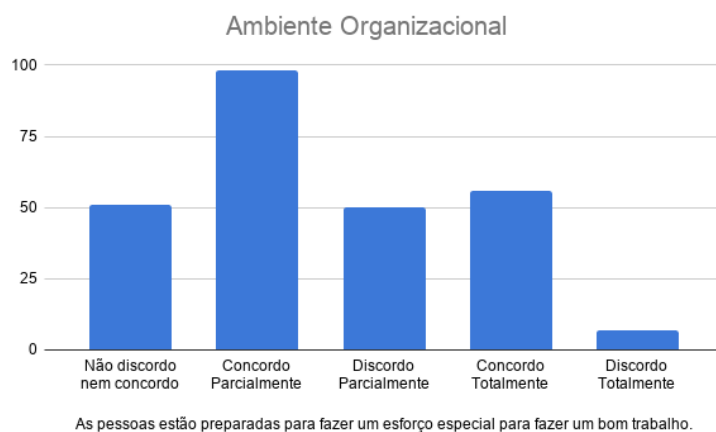


Gráfico 2. Inquiridos que estão preparados para fazer um esforço além do esperado de modo a fazerem um bom trabalho

Fonte: Elaboração própria

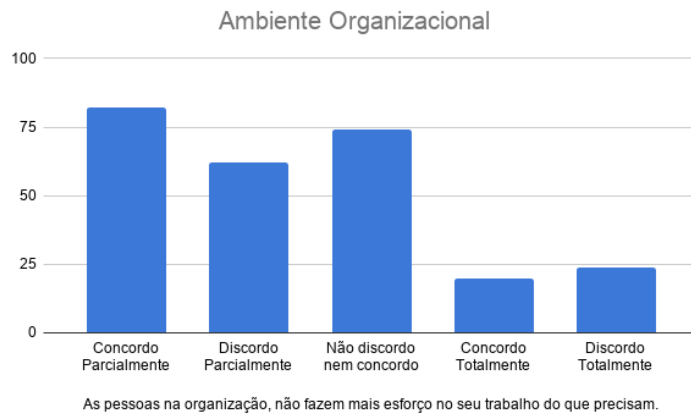


Gráfico 3. Inquiridos que não se esforçam mais do que o necessário na organização

Fonte: Elaboração própria

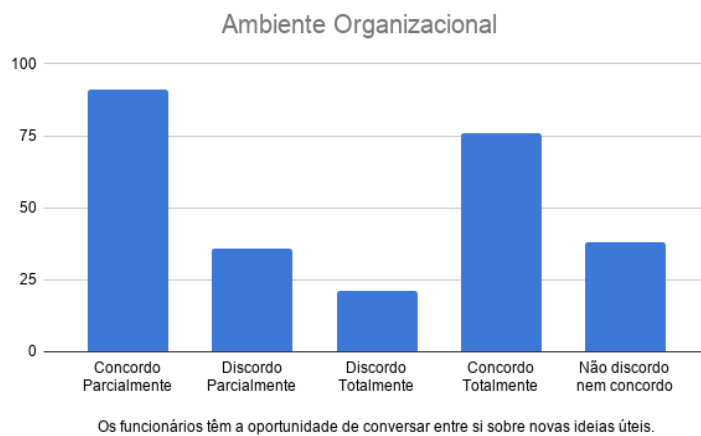


Gráfico 4. Inquiridos que têm a oportunidade de conversar entre si sobre novas ideias úteis para a organização

Fonte: Elaboração própria

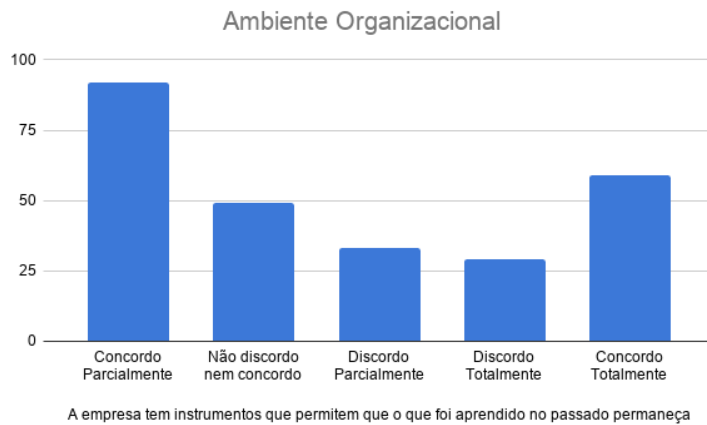


Gráfico 5. Inquiridos que afirmam possuir instrumentos (manuais, arquivos, rotinas organizacionais etc.) que permitem que o que foi aprendido em situações passadas permaneça válido, embora os colaboradores não sejam mais os mesmos.

Fonte: Elaboração própria

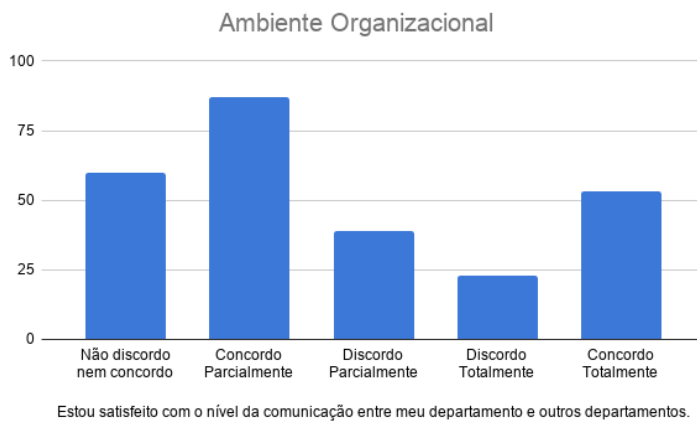


Gráfico 6. Inquiridos que afirmam que se encontram satisfeitos com o nível de comunicação entre os seus respetivos departamentos e os outros departamentos.

Fonte: Elaboração própria

3.4.2. Justiça Organizacional



Gráfico 7. Inquiridos cuja chefia se relaciona de forma igual com todos os subordinados

Fonte: Elaboração própria

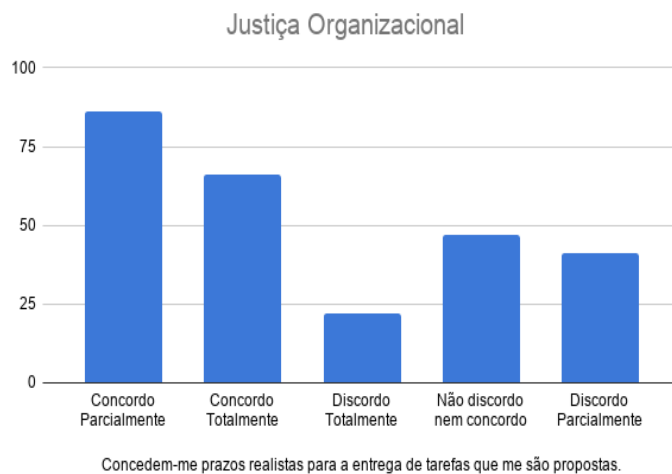


Gráfico 8. Inquiridos que consideram que os prazos que lhes concedem para entrega de tarefas são realistas

Fonte: Elaboração própria



Gráfico 9. Inquiridos que consideram que as suas condições de trabalho são idênticas às dos seus colegas

Fonte: Elaboração própria



Gráfico 10. Inquiridos que afirmam que lhes é disponibilizado o material necessário à realização das tarefas

Fonte: Elaboração própria



Gráfico 11. Inquiridos que possuem uma chefia que lhes permita conciliar a vida pessoal e a profissional

Fonte: Elaboração própria

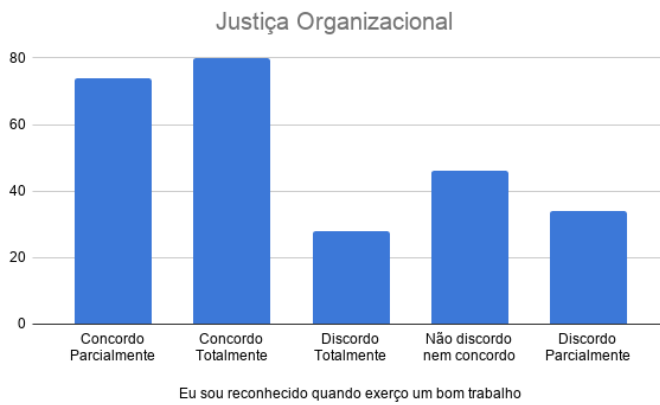


Gráfico 12. Inquiridos reconhecidos pelo seu bom trabalho

Fonte: Elaboração própria

3.4.3. Sistema de Recompensas

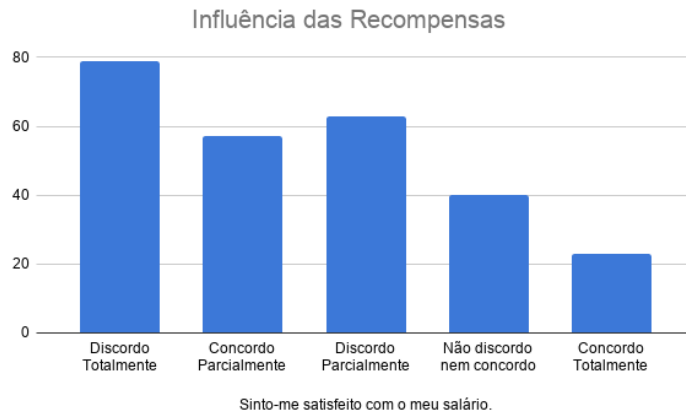


Gráfico 13. Inquiridos satisfeitos com o seu salário

Fonte: Elaboração própria

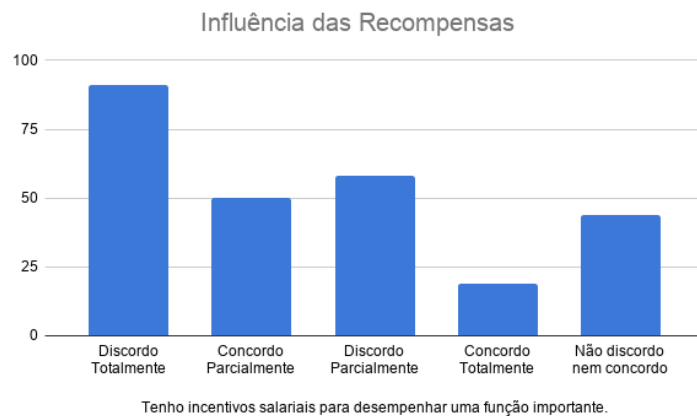


Gráfico 14. Inquiridos que possuem incentivos salariais para desempenhar uma função importante

Fonte: Elaboração própria

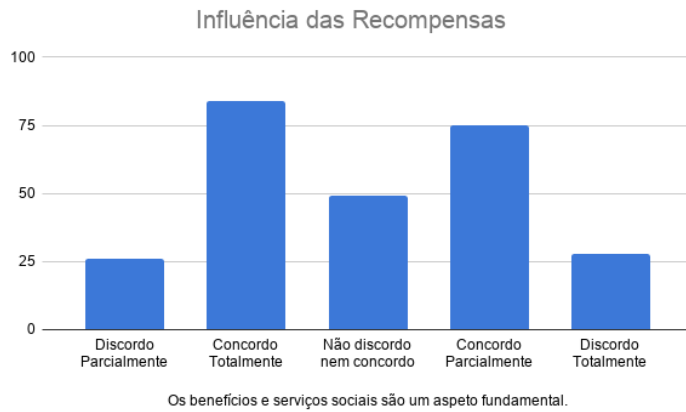


Gráfico 15. Inquiridos que consideram os benefícios sociais fundamentais

Fonte: Elaboração própria

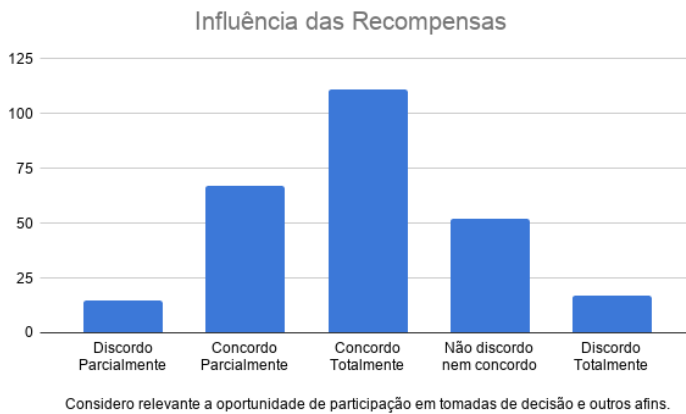


Gráfico 16. Inquiridos que consideram relevante as oportunidades de participação em tomadas de decisão

Fonte: Elaboração própria

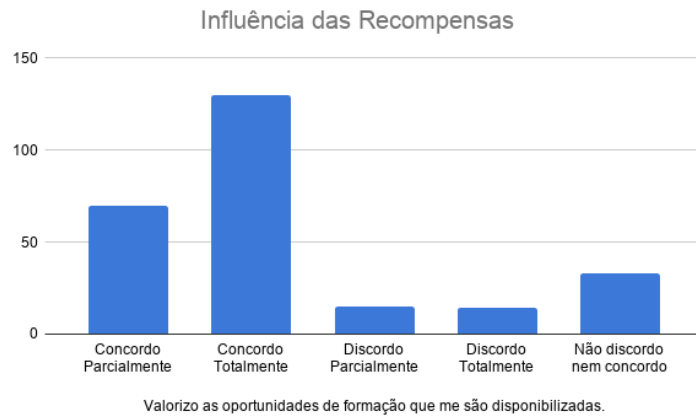


Gráfico 17. Inquiridos que valorizam as oportunidades de formação

Fonte: Elaboração própria

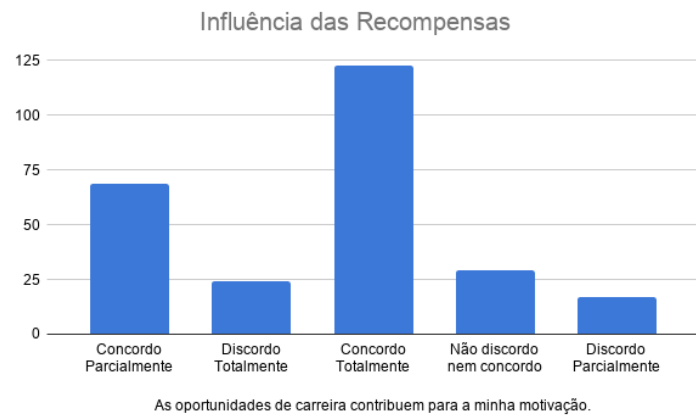


Gráfico 18. Inquiridos que consideram que as oportunidades de carreira contribuem para a sua motivação

Fonte: Elaboração própria

3.4.4. Compromisso Organizacional



Gráfico 19. Indivíduos dispostas a fazer um esforço extra a fim de ajudar a organização a ter sucesso

Fonte: Elaboração própria

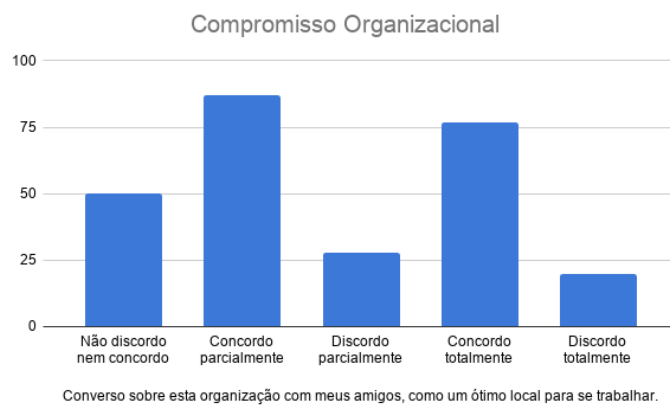


Gráfico 20. Inquiridos que divulgam a sua organização como um bom local para se trabalhar

Fonte: Elaboração própria



Gráfico 21. Inquiridos que consideram os seus valores e os da organização muito semelhantes

Fonte: Elaboração própria



Gráfico 22. Inquiridos inspirados pela organização

Fonte: Elaboração própria

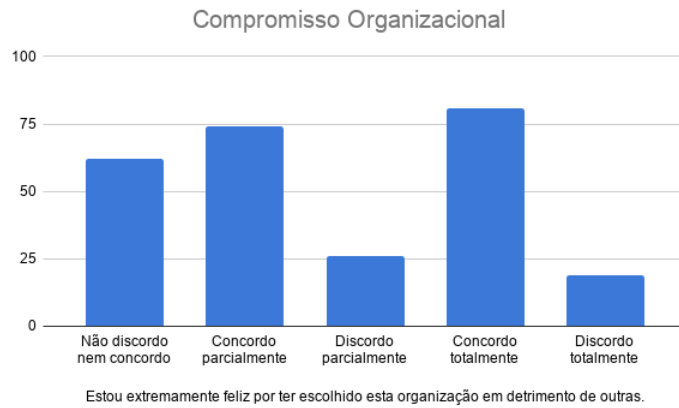


Gráfico 23. Inquiridos felizes em terem escolhido a organização em que trabalham em detrimento de outras

Fonte: Elaboração própria



Gráfico 24. Inquiridos que consideram que não têm muito a ganhar com a sua permanência na organização

Fonte: Elaboração própria

3.4.5. Retenção

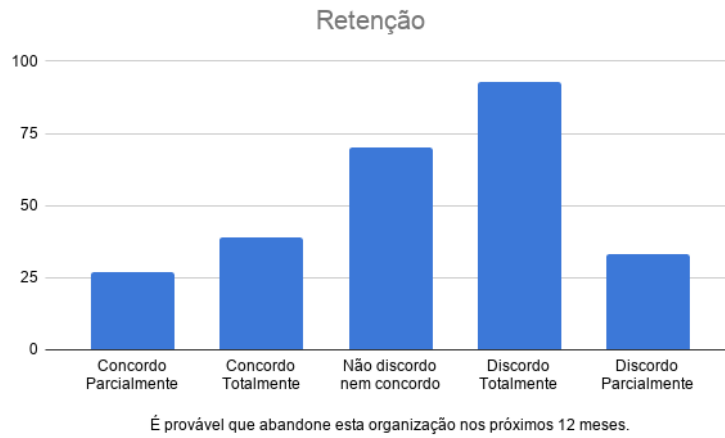


Gráfico 25. Inquiridos que ponderam abandonar a empresa nos próximos 12 meses

Fonte: Elaboração própria

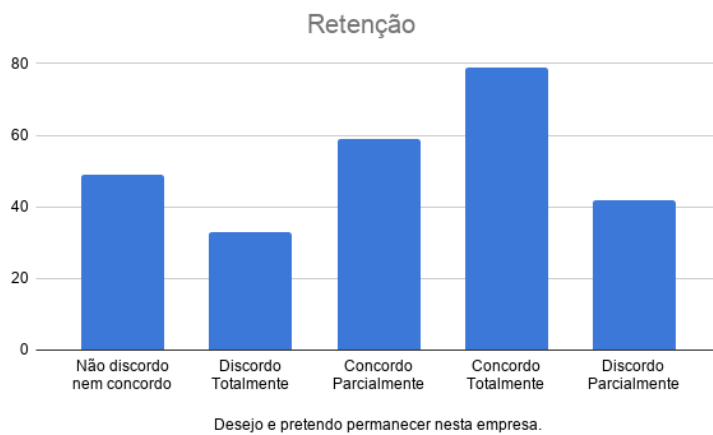


Gráfico 26. Inquiridos que desejam permanecer na organização

Fonte: Elaboração própria

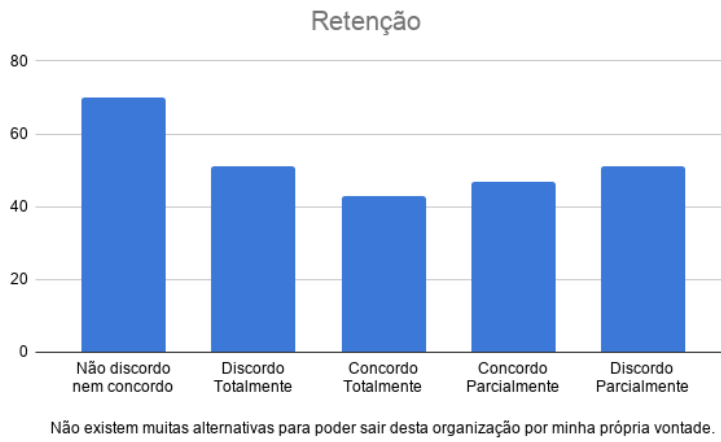


Gráfico 27. Inquiridos que não consideram haver muitas alternativas para sair da organização por vontade própria

Fonte: Elaboração própria

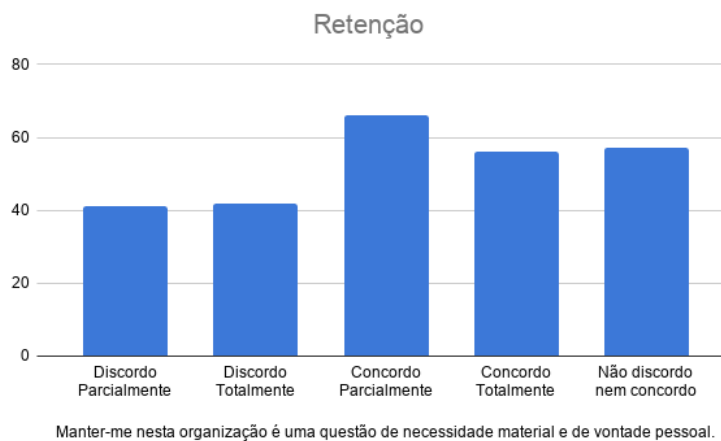


Gráfico 28. Inquiridos que se mantêm na organização por questões materiais e por vontade própria

Fonte: Elaboração própria

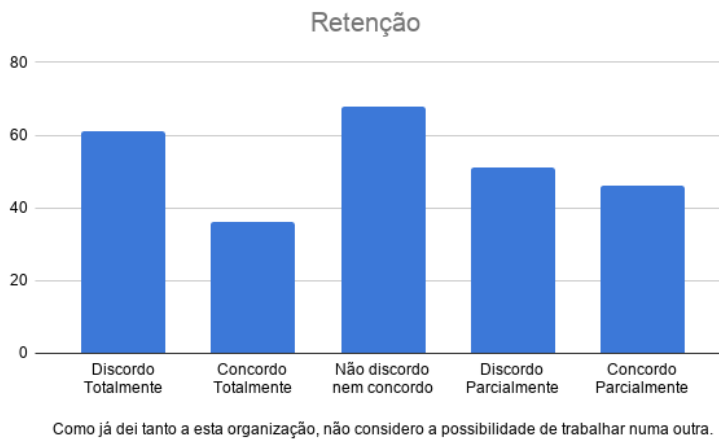


Gráfico 29. Inquiridos que já depositaram muito esforço ao ponto de não considerarem trabalhar noutra organização

Fonte: Elaboração própria

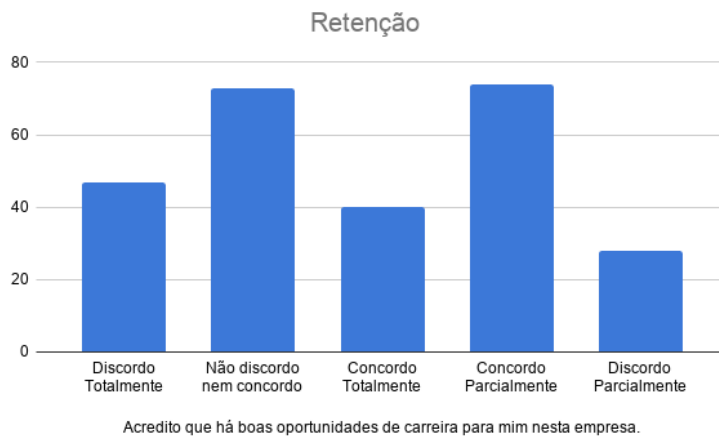


Gráfico 30. Inquiridos que possuem boas oportunidades de carreira na empresa que trabalham

Fonte: Elaboração própria

4. Análise de resultados obtidos e discussão

4.1. Análise estatística

Para testar o modelo conceptual, recorri aos mínimos quadrados parciais (PLS) através de um programa de *software*, o *SmartPLS* (Ringle, Wende e Becker, 2015). No que toca à avaliação e interpretação dos dados, foi necessário dividir em duas partes. Primeiramente analisar a validade e confiabilidade do modelo de medição e posteriormente do modelo estrutural.

Para avaliar a perspicácia do primeiro modelo referido acima (de medição), foram estudados os indicadores individuais de validade convergente, validade discriminante, confiabilidade e confiabilidade de consistência interna (Hair, Hult, Ringle e Sarstedt, 2017). Foi possível observar que as cargas fatoriais padronizadas dos itens encontravam-se acima de 0.6, sendo o valor mínimo de 0.62 e, uma vez que $p < 0.001$, pôde-se concluir que eram significativos o que providenciou confiabilidade do indicador individual (Hair *et al.*, 2017). A confiabilidade da consistência interna foi afirmada, uma vez que os valores de confiabilidade composta (CR) e os constructos dos alfas de Cronbach foram mais elevados que 0.7 (ver tabela 2) (Hair *et al.*, 2017).

Tabela 1. Confiabilidade composta, variância média extraída, correlações e controlos de validade discriminantes.

Variáveis Latentes	α	CR	AVE	1	2	3	4	5
(1) Recompensas	0,805	0,860	0,506	0,711	0,584	0,691	0,621	0,642
(2) Ambiente Organizacional	0,849	0,892	0,625	0,498	0,790	0,758	0,806	0,594
(3) Justiça Organizacional	0,852	0,890	0,575	0,592	0,661	0,758	0,618	0,584
(4) Compromisso Organizacional	0,908	0,932	0,734	0,538	0,713	0,554	1,518	0,722
(5) Retenção	0,764	0,860	0,675	0,537	0,508	0,514	0,635	0,821

Fonte: Elaboração própria.

Nota: α – Alfabeta de Cronbach; CR -Confiabilidade composta; AVE - Variância média extraída. Os números a negrito são as raízes quadradas do AVE. Acima dos elementos diagonais estão os rácios HTMT. Abaixo dos elementos diagonais estão as correlações entre as construções.

A validade convergente foi igualmente confirmada por três motivos fundamentais. O primeiro motivo, tal como verificado antes de todos os itens carregados significativa e positivamente nas suas respetivas construções. O segundo, as construções estavam com valores de confiabilidade composta acima de 0.7. O terceiro, como se pode verificar na tabela 2, a AVE para todas as possíveis opções, ultrapassa o valor limiar de 0.50 (Bagozzi e Yi, 1988).

A validade discriminante foi avaliada em duas vertentes. Através do critério de Fornell e Larcker, que requer que a raiz quadrada de uma construção de variância média extraída seja maior que a sua maior correlação com qualquer construção (Fornell e Larcker, 1981). A tabela 2 mostra que este critério se verifica para todas as construções. E através do heterotraitmonotrait (Hair *et al.*, 2017; Henseler, Ringle e Sarstedt, 2015). Como mostra a tabela 2, todos os rácios do HTMT encontram-se abaixo do valor limiar mais conservador de 0.85 (Hair *et al.*, 2017; Henseler *et al.*, 2015). E por isso fornecem provas extra de validade discriminatória.

Para avaliar o modelo estrutural, usou-se a magnitude, o sinal e o significado dos coeficientes de trajetória estrutural; os valores Q^2 do Stone-Geisser como uma medida da relevância preditiva do modelo; e a magnitude do valor R^2 para cada variável endógena como uma medida da precisão preditiva do modelo (Hair *et al.*, 2017). Contudo, certifiquei-me da colinearidade antes de avaliar o modelo estrutural (Hair *et al.*, 2017). O VIF teve uma variação de valores entre 1.00 a 2.568, valor este que se encontrou abaixo ao valor crítico indicativo de 5 (Hair *et al.*, 2017). Não foi possível observar colinearidade nestes valores. O coeficiente de determinação R^2 para os três valores endógenos variáveis da justiça organizacional, do compromisso organizacional e da retenção são de 43,7%, 55,3% e 46,9%. Estes números estão acima do valor linear de 10% (Falk e Miller, 1992). Os valores de Q^2 para todas as variáveis endógenas (0.44, 0.55, 0.46) eram superiores a zero. Como tal, indica a relevância do modelo. Para avaliar o grau de significância das estimativas dos parâmetros foi utilizado o bootstrapping com 5.000 subamostras. (Hair *et al.*, 2017).

4.2. Resultados quantitativos

A tabela 3 mostra que as recompensas estão diretamente ligadas ao compromisso organizacional ($= 0,247$, $p < 0,001$) e também que as recompensas têm um efeito positivo sob a retenção ($= 0,222$, $p < 0,01$). Estes resultados suportam a H1a e H1b. O ambiente organizacional tem um efeito significativamente positivo com a justiça organizacional ($= 0,665$, $p < 0,001$) e com o compromisso organizacional ($= 0,590$, $p < 0,001$), apoiando a H2 e H3a. Pelo contrário, o ambiente organizacional não tem um efeito significativo com a retenção ($= -0,017$, n.s.), não apoiando H3b.

Tabela 2. Avaliação do modelo estrutural.

Percurso	Coefficiente de percurso	Erro-padrão	T de estatística	Valor-p
Recompensas → Compromisso organizacional	0,247	0,054	4,509	0,000
Recompensas → Retenção	0,222	0,064	3,361	0,001
Ambiente organizacional → Justiça organizacional	0,665	0,041	16,196	0,000
Ambiente organizacional → Compromisso organizacional	0,590	0,054	11,040	0,000
Ambiente organizacional → Retenção	-0,017	0,075	0,241	<u>0,810</u>
Justiça organizacional → Retenção	0,146	0,075	1,976	0,048
Compromisso organizacional → Retenção	0,449	0,077	5,851	0,000

Fonte: Elaboração própria.

Os efeitos diretos da justiça organizacional na retenção ($= 0,146$, $p < 0,05$) são significativos. Como tal, os resultados apoiam H4. O compromisso organizacional tem uma relação claramente positiva com a retenção ($= 0,449$, $p < 0,001$). Assim, este resultado apoia a H5. Para testar as hipóteses de mediação (H6-H7-H8), seguiu-se as recomendações de

Hair *et al.* (2017). Utilizou-se um procedimento de bootstrapping para testar o significado dos efeitos indiretos através do mediador (Preacher e Hayes, 2008). A Tabela 4 expõe os resultados.

Tabela 3. Resultados do Bootstrap para efeitos indiretos.

Efeito indireto	Estimativa	Erro-padrão	T de estatística	Valor-p
Recompensas → Compromisso organizacional → Retenção	0,110	0,029	3,789	0,000
Ambiente organizacional → Compromisso organizacional → Retenção	0,265	0,055	4,823	0,000
Ambiente organizacional → Justiça organizacional → Retenção	0,097	0,049	1,983	0,047

Fonte: Elaboração própria

Os efeitos indiretos das recompensas sob a retenção através do mediador do compromisso organizacional é considerável, com ($= 0,110$; $p < 0,001$). Este resultado apoia a hipótese de mediação H6, respetivamente. Dentro da mesma linha de pensamento, os efeitos indiretos do ambiente organizacional sobre a retenção através do mediador do compromisso organizacional são elevados, com ($= 0,265$; $p < 0,001$), apoiando H7. O ambiente organizacional sobre a retenção com o mediador da justiça organizacional tem um efeito significativo, com ($= 0,097$; $p < 0,05$). Assim, a H8 tem apoio.

4.3. Modelo conceptual obtido através do PLS

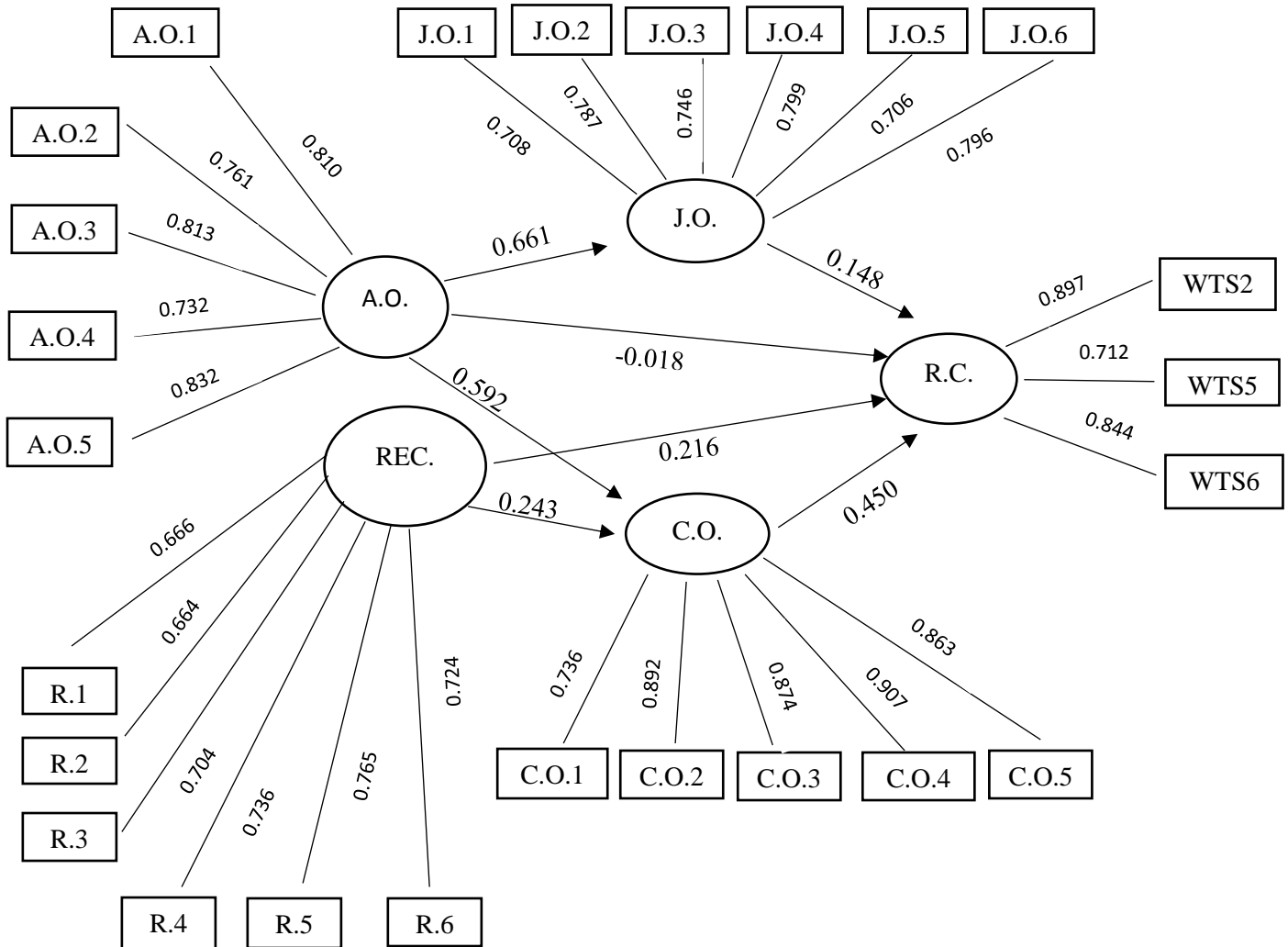


Figura 5. Modelo conceptual

Fonte: Elaboração própria

J.O: Justiça organizacional

REC: Recompensas

A.O: Ambiente Organizacional

C.O: Compromisso Organizacional

R.C: Retenção de colaboradores

4.4. Discussão

Tendo em conta os dados obtidos nas tabelas de análise correspondentes à confiabilidade composta, variância média extraída, correlações e controlos de validade discriminantes e à tabela dos Resultados do Bootstrap para efeitos indiretos e a validação dos mesmos, é possível afirmar que as recompensas, quando bem distribuídas, fazem com que os colaboradores sintam maiores níveis de compromisso e maior vontade de permanecer na organização para a qual prestam serviços. Ou seja, as recompensas devem ser ajustadas dependendo do indivíduo, uma vez que todos possuem diferentes características e conseqüentemente valorizam diferentes tipos de recompensas. Como refere Camara (2011), no que toca à estrutura de um sistema de recompensas baseada no desempenho, tal como o nome indicia, o sistema deseja recompensar o desempenho individual dos funcionários. É exposto que este tipo de sistema de recompensas tem uma influência positiva na atração, retenção e motivação dos colaboradores, caso seja bem desenhado e estruturado.

Há uma relação direta entre o ambiente organizacional e a justiça organizacional, isto é, quando paira um ambiente de igualdade e equidade entre todos os funcionários de uma determinada empresa, o seu clima será positivamente afetado estimulando emoções positivas em todos. Também para Rego (2000a), quando a perceção da justiça é negativa, os colaboradores tendem a produzir desempenhos de baixa qualidade, com reflexos negativos na satisfação e motivação no trabalho e nos níveis de absentéismo, impactando negativamente no ambiente de cooperação interpessoal.

O ambiente organizacional também influencia diretamente o compromisso organizacional. Quando se verifica um clima de camaradagem, respeito, credibilidade, aprendizagem contínua, etc, reflete-se no compromisso por parte dos colaboradores. Estes vão-se sentir parte da organização e vão querer retribuir à mesma. De acordo com Kahale (2003), um ambiente de trabalho bem trabalhado pode trazer alguns benefícios para a empresa: retenção de colaboradores; formações sintonizadas com os objetivos da organização; união; aumento do compromisso dos colaboradores (sentem-se responsáveis pela empresa), melhoria na comunicação interna e outros. No entanto, contra o que este autor refere, a análise dos dados apontou para o ambiente organizacional por si só não estar

relacionado com a retenção de colaboradores. Verifica-se então que não é uma causa suficiente para que os estes sintam o desejo de escolher permanecer na organização em detrimento de outras, no futuro.

Pode-se observar também uma relação entre a justiça organizacional e a retenção, pois ambientes propícios a justiça entre líderes e colaboradores incrementam a vontade de permanecer na empresa. Beugré (1998) realizou um estudo onde revelou que a justiça influencia a vida social e organizacional, a força de trabalho e a forma como a mesma é tratada influencia as suas atitudes e comportamentos como o compromisso, a confiança, desempenho, rotatividade, entre outros aspetos.

Compromisso relaciona-se diretamente com a retenção porque um colaborador ligado emocionalmente aos valores e práticas da empresa e disposto a fazer um esforço extra na realização das suas tarefas está demasiado comprometido para considerar a hipótese de a abandonar. O compromisso na vertente empresarial é "um estado psicológico que caracteriza a relação dos colaboradores com a organização e as implicações da decisão de continuar membro da organização". (Meyer e Allen, 1991)

Tendo em conta os efeitos indiretos, quando as recompensas são bem distribuídas e há compromisso organizacional, a vontade de permanecer intensifica-se. O mesmo acontece quando um bom ambiente organizacional é conjugado com a justiça organizacional, estimulando a retenção. Como foi citado acima, um bom ambiente organizacional não implica necessariamente a retenção dos colaboradores. Porém, sem fundamento teórico, com o efeito mediador do compromisso, a realidade altera-se. Ou seja, um bom ambiente organizacional só leva à retenção de colaboradores se os mesmos se sentirem comprometidos.

5. Conclusão

O objetivo do estudo em questão seria perceber até que ponto está o ambiente organizacional e as recompensas associadas à retenção dos colaboradores. A partir da pesquisa bibliográfica de diversos autores que abordam as temáticas estudadas foi possível desenvolver um questionário. Após a análise dos resultados originada através do programa de software Smart PLS, retiraram-se algumas conclusões.

As recompensas quando bem distribuídas influenciam na retenção dos colaboradores. Como tal, deve-se compreender a política de recompensas como um aspeto fundamental na satisfação dos trabalhadores. Os representantes de RH ao tentarem compreender cada indivíduo e o que o mesmo mais valoriza, estão também a aumentar a produtividade e os resultados financeiros da organização, uma vez que colaboradores motivados produzem mais.

O compromisso também está fortemente ligado à retenção, tendo em conta que funcionários ligados emocionalmente à organização têm menos probabilidades de abandoná-la em detrimento de outras opções. Esta situação permite um menor índice de rotatividade, menores custos para a empresa e ainda a retenção de talentos, visto que colaboradores que permaneçam na organização por mais tempo possuem mais experiência e estão mais aptos a desenvolver tarefas desafiantes que lhes são propostas.

Pelo contrário, um bom ambiente não está relacionado com a retenção. Contudo, esta realidade altera-se quando o mediador compromisso se verifica. Isto é, quando há um bom ambiente organizacional e compromisso por parte dos colaboradores, a retenção é intensificada. Isto permite-nos concluir que quando os funcionários não estão comprometidos, o desejo de permanecer na organização cai drasticamente.

Implicações práticas

Este estudo, tal como outros idênticos, tem um contributo relevante para as empresas, pois é cada vez mais importante reter colaboradores. Foi possível compreender e identificar os desafios atuais das empresas, as necessidades em desenvolver e valorizar o

capital humano, enquanto parte essencial da organização, com objetivo o desenvolvimento e sucesso da mesma.

O contributo desta investigação passa por fornecer indicadores que visem o sucesso da retenção de colaboradores. As empresas cada vez mais têm de definir bem a estratégia de atuação em ações como a aprendizagem, melhorar as relações interpessoais e principalmente fomentar o compromisso para conseguir reter os seus funcionários e garantir a sua sustentabilidade e vantagem competitiva.

Limitações e futuras investigações

Foi possível retirar várias conclusões, no entanto, todas as investigações contêm limitações. Uma das limitações deste estudo tem a ver com a dimensão da amostra. Apesar da recolha de dados ter sido satisfatória, quanto maior ela é, mais credível se apresenta. Os resultados poderão ser alvo de alguns enviesamentos, como por exemplo o questionário dizer respeito à cultura das organizações portuguesas. Este trabalho poderia ter tido outra conclusão num outro país onde a cultura é diferente e as pessoas priorizam outros aspetos.

Futuramente, o questionário utilizado para a realização desta investigação poderá ser utilizado como base para estudos mais específicos, como por exemplo um estudo de caso realizado numa determinada empresa tendo em conta ser mais fácil compreender que aspetos devem ser melhorados e que outros devem permanecer.

Referências bibliográficas

Akerlof, G. and Yellen, J., (1988). Fairness and Unemployment, *American Economic Review*, 78 p.44-9

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.

Alexander, S. & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198.

Alexandre, J. W. C. et al. Análise do número de categorias da escala de Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria da resposta ao item. In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2003, Ouro Preto. *Anais...* Disponível em: . Acesso em: 24 abr. 2014.

Alves, E. F. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. *Revista INTERFACEHS*, v. 06, n. 01, p. 60-78, abr. 2011.

Atkinson, A. A., et al. Contabilidade Gerencial. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; Revisão técnica Rubens Famá - São Paulo: Atlas, 2000. 812p.

Baharin, I. & Abdullah, A. (2011). Sustainable Business in Malaysia: The Need for Talent Ecosystem. *International Journal of Basic & Applied Sciences*, 11(4), 44-47.

Beechler, S., & Woodward, I. (2009). The global ‘war for talent’. *Journal of International Management*, 15: 273-285.

Bergozza, A. *O que motiva os funcionários do Banco do Brasil? Um olhar sobre a Agência Veranópolis*. 2007. 43f. Monografia (Gestão de Negócios Financeiros) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Beugré, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Westport: Quorum Books.

Bonilla, M. A. M. (2013). *Recompensas e retenção de profissionais voltados para atividades de conhecimento em organizações* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil.

Byham, W. C. (2001). Are leaders born or made. *Workspan* , pp. 56-60.

Camara, P. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator* (1ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Camara, Guerra, P. e Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 1ªEd. Lisboa: Dom Quixote.

Camara, P.B. et al (2007). *Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote;

Camara, P. B. (2011). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos* (3º ed.). Alfragide: Dom Quixote.

Camara, P. B. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. 3ª ed. (Revista e atualizada), Lisboa: Dom Quixote.

Castro, M. (2006). *Competências e práticas Salariais*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão.

Champion, Dean J. *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 1979

Chhabra, N. L. & Mishra, A. (2008). Talent management and employer branding: retention battle strategies. *The Icfain Journal of Management Research*, Vol. VII, No. 11;

Chiavenato, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

Chiavenato, Idalberto. *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. São Paulo: Makroon Books, 1992

Chiavenato, I. *Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457p.

Chiavenato, I. (1999), *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*, 4º ed. São Paulo: Atlas.

Chiavenatto, I. *Gestão de Pessoas - O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 3^a. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009. 624 p.

Chiavenatto, I. *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos organização*. São Paulo: Manoele, 2009.

Chiavenatto, I. (2002). *Construção de Talentos* (3^a ed.). São Paulo: Campus.

Chiavenatto, Idalberto, *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 515p.

Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381.

Colquitt, J. A. (2001), «On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure». *Journal of Applied Psychology*, vol. 86(3), pp. 386-400.

Covaleski, M. A., Evans, J. H., Luft J. L., & Shields M. D.(2003). Budgeting research: Threetheoretical perspectives and criteria for selective integration. *Journal of Management Accounting Research* 15 (1): 3–49

Cowherd, D. & Levine, D.I. (1992). Product quality and pay equity between low-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37, 2, 302-320.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (7ª ed.). Editora RH.

Decenzo, D. A., & ROBBINS, S. P. (2001). *Administração de recursos humanos*. Rio de Janeiro, RJ: LTC Editora.

Dutra, J. D., Hipólito, J. A. M. *Remuneração e Recompensas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012

Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1999). *El Capital Intelectual*. Barcelona: Ediciones Gestión.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Elovainio, M.; Kivimaki, M.; Steen, N. e Vahtera, J. (2004), «Job decision latitude, organizational justice and health: multilevel covariance structure analysis». *Social Science e Medicine*, vol. 58(9), pp.1659-1669.

Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *The Academy Management Journal*, 32, 115-130.

Fox, S.; Spector, P. E. e Miles, D. (2001), «Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 59(3), pp. 291-309.

Frenkel, S. J.; Li, M. e Restubog, S. L. D. (2012), «Management, organizational justice and emotional exhaustion among Chinese migrant workers: evidence from two manufacturing firms». *British Journal of Industrial Relations*, vol. 50(1), pp. 121-147.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of ‘talent’ in the world of work? *Human Resource Management Review* , 23(4), 290–300.

Gallup (2013). *State of the global workplace*. Washington, D.C.: Author.

Ganzach, Y., & Fried, I. (3 de Maio de 2012). The role of intelligence in the formation of well-being: From job rewards to job satisfaction. pp. 333-342.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.

Hair Jr, J.F., Hult, G.M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.

Hansen, F, (2003). Currents in Compensation and benefits, *Compensation and Benefits Review*, ABI/Inform Global,.

Heinen, J. S., & O’ Neill, C. (2004). Managing talent to maximise performance. *Employment Relations Today* , pp. 67-82.

Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64(7), 657-663.

Hezlett, Sarah A.; Gibson, Sharon K. *Linking mentoring and social capital: implications for careers and organization development. Advances In Developing Human Resources*, [S.l.], 9, p.384-412, 2007.

Holbeche, L. (2001). *Aligning human resources and business strategy*. Amsterdam : Elsevier.

Heponiemi, T.; Kuusio, H.; Sinervo, T. e Elovainio, M. (2011), «Job attitudes and well-being among public vs. private physicians: organizational justice and job control as mediators». *European Journal of Public Health*, vol. 21(4).

Jensen, M. C.; Murphy, K. J. Performance Pay and Top-Management Incentives. *Journal of Political Economy*, nº Political Economy 98, p. 225-264, 1990

Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of business research*, 58(6), 715-725.

Kahale, Flávia. *Pesquisando a Motivação: A Pesquisa de Clima Organizacional*. Instituto MVC, disponível em <http://www.institutomvc.com.br/clima.htm>. Acessado em: 31 de março de 2003

Kets de Vries, M. F. R. (2001), *Creating Authentizotic Organizations: Well-functioning Individuals in Vibrant Companies*, *Human Relations*, 54 (1), 101-111. 9 Kets De Vries, M.F.R.

Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *The Academy of Management Journal*, 37, 656-669.

Kohn, A. (1995). Por que os planos de incentivos não funcionam. *Revista de Administração de Empresas*, 6:12-19.

Kuchеров, D., & Zamulin, A. (2016). Employer branding practices for young talents in IT companies (Russian experience). *Human Resource Development International*, 19(2), 178-188.

Kuchеров, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD Practices and Talent Management in the Companies with the Employer Brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86-104.

Lazear, E. & Gibbs, M. (2007). *Personnel Economics in Practice* – 2nd ed. New York: John Wiley;

Levering, R., & Moskowitz, M. (1998). “The 100 best companies to work for in America”, *Fortune*, January 12, 26-35. Levering, R. & Moskowitz, M. (1998), 84.

Levering, R., e Moskowitz, M. (2000). “The 100 best companies to work for”, *Fortune*, January 8, 58-69. Levering, R. & Moskowitz, M. (2002).

Levering, R., & Moskowitz, M. (2003). “The 100 best companies to work for”. *Fortune*, 147(1), 127.

Levering, R., Moskowitz, M., & Garcia, F. (2000). “The 100 best companies to work for”. *Fortune*, 141(1), 82-110.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, pp. 139–154.

Litwin, George H.; Stringer, Robert A. JR. *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research Harvard Business School, 1968

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008b). Engaged in engagement: We are delighted we did it. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 76–83.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008a). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.

Mações, M. (2017). *Liderança, Motivação e Comunicação, Conjuntura atual* Editora, Lisboa)

Magbool, M., Amran, A., Nejati, M., & Jayaraman, K. (2016). Corporate sustainable business practices and talent attraction, *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(4), 539-559.

Matos, F., Almeida, D. M., & Moura, R. M. De. (2012). *Sistemas de Recompensa e Suas Influências na Motivação dos Funcionários : Estudo em uma Cooperativa Capixaba*. Simpório de Excelência em Gestão e Tecnologia. Retrieved from <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/22716469.pdf>

MAYO, A. *O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativo*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D.(1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *The Academy of Management Journal*, 35, 626-637.

Medawar, P.B. Indução e intuição no pensamento científico. *Ciências e cultura*. São Paulo : Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência, v. 26, n. 12, p. 1105-1113, 1974.

Medeiros, C. F.; Albuquerque, L. G. Comprometimento Organizacional: Um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v.5, n.2, p. 35-64, jul/dez 2005.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van den Berghe, C. (2004). Employee Commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89 (6), 991-1007.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovich, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Mowday, R. T. (1999), Reflections on the study and relevance of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, Vol. 8, N°4, Elsevier Science Inc.

Mowday, R. T, Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.

OLIVEIRA, T. M. V. Escalas de mensuração de atitude: Thrstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert. *Revista Administração online*, São Paulo, v.2, n.2, abr./jun. 2001. Disponível em: . Acesso em: 16 mai. 2014.

Oliveira, W. M. (1996). *Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior: 1970-1995*. Tese de Doutorado não-publicada, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. Journal of organizational behavior, 26(4), 379-408. (1 ¼ 'Definitely false', 2 ¼ 'Mostly false', 3 ¼ 'Mostly true', 4 ¼ 'Definitely true'.)

Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate* , pp. 7 - 16.

POPPER, M., LIPSHITZ, R. "Ask not what your country can do for you": the normative bases of organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, v.41, n.1, p.1-12, 1992.

Povah, N., & Thornton, G. (2011). *Assessment centres and global talent management*. Farnham: Gower.

Rego, A. (2000a). *Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações: Uma abordagem sem tabus*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A., & Souto, S. (2004). *Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro*. *Revista de Administração de Empresas*.

Rego, A., & Souto, S. (2005). Como os Climas Organizacionais Autentizóticos explicam o absentismo, a produtividade e o stress: um estudo luso-brasileiro. Aveiro: documentos de Trabalho em Gestão, 5. Retrieved from http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2004/2004_ENEO66.pdf

Rego, A., & Souto, S. (2004c). Como os climas organizacionais autentizóticos explicam o estresse, a saúde, o bem-estar afetivo no trabalho e a produtividade. *III Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*, São Paulo, Brasil, 6-8 Junho.

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825. doi:10.1037/002-9010.865.825

Ringle, C.M., Wende, S., & Will, A. (2015). SmartPLS3.0. Hamburg:www.smartpls.de.

Santos, C. M. D. (2015). *Estratégias das micro e pequenas empresas portuguesas para a retenção de trabalhadores/s: estudo exploratório* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal.

SHL Group (2007). Employee engagement [White paper]. Thames Ditton, UK: Author.

Shore, L.M., & Shore, T. H. (1995). *Perceived organizational support and organizational justice*. In R. S. Cropanzano and K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace*.

Silva, Savsá Clementino da; SABOYA, Maria Clara Lopes. *Coaching: Um novo estilo de Liderança*. São Paulo: e-FACEQ, 2014.

Silva, M. (2008). *As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Silva, S. M. et al. O Uso do Questionário Eletrônico na Pesquisa Acadêmica: Um Caso de Uso na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, II Semead – Seminários em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP, 1997. p.408- 421.

Silva, G. C. R. F. (2010). *O método científico na Psicologia: Abordagem qualitativa e quantitativa*. *Psicologia.com.Pt*. Jornal dos psicólogos. www.psicologia.pt/artigos/textos/A0539.pdf silva

Silva, F. B. S.; Santos, V. S.; Quinteiros, P. C. R.; Oliveira, E. A. A. Q. O planejamento estratégico em recursos humanos: um estudo de caso das melhores empresas para se trabalhar, segundo o Guia VOCÊ S/A EXAME. In: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 14., 2010. Taubaté. *Artigo...* Universidade de Taubaté, 2010.

Siqueira, M.M.M.; Gomide JR., S.; Oliveira, A.F. (Org.). *Cidadania, justiça e cultura nas organizações: estudos psicossociais*. São Bernardo do Campo/SP: Editora Metodista, 2001. p.105-162.

Siqueira, M. (2004). "Comportamento Organizacional: Articulando ciência e profissão". Conferência apresentada no I Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, Salvador, Bahia.

Sotomayor, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, 3, 87-100.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* (5ª ed.). Lisboa: Lidel.

Souto, S., & Rego, A. (2009). Organizações autenticizóticas: Um estudo de validação do construto no Brasil. *Revista Alcance*, 10(3), 377-418.

Suleman, F. & Paul, J (2005). La production de competences et les regles dalriales: contribution à la compréhension de la relation d’emploi. *Économies et Sociétés, Série “Hors-Série”*, 40:1711-1734.

Tansley, C., & Tietze, S. (14 de April de 2013). Rites of passage through talent management progression stages: an identity work perspective. *The International Journal of Human Resource Management* , pp. 1799–1815.

Tansley, C., Sempik, Turner, A., P., Carley, F., et al. (2007). Talent: Strategy, management, measurement. *London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)* .

Tatoglu, E., Glaister, A., & Demirbag, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business*, 51(2), 278-293.

Telles, C. & Assis, L. (2009). Inovações recentes na remuneração variável em minas gerais: características da premiação por produtividade baseada no modelo de gestão por resultados. *Congresso Consad de Gestão Pública – Painel 43*, Brasília, Brasil.

Tsai, Y. (2011). *Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction*. *BMC health services research*, 11(1), 98.

Ulrich, D. (2014). The future targets or outcomes of HR work: Individuals, organizations and leadership. *Human Resource Development International*, 17(1), 1-9.

Vaz, I. (2008). As políticas salariais: que evolução? *VI Congresso Português de Sociologia, Mundos Sociais: Saberes e Práticas*, Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Lisboa.

Waheed, S., Zaim, A., & Zaim H. (2012). Talent management in four stages. *The USV Annals of Economics and Public Administration*, 12(15), 130-137.

Weiss, H.M., Suckow, K. & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786-794.

W.C. Kim and R. Mauborgne, "Procedural Justice and Managers' In-role and Extra-role Behavior," *Management Science*, volume 42, April 1996, pp. 499–515.

Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34, 410- 476.

Yamamoto, H. (2013). The relationship between employees' perceptions of human resource management and their retention: from the viewpoint of attitudes toward jobspecialties. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 747-767.

Zwick, T.(2004). Employee participation and productivity. *Labor Economics* 11 (6): 715–40.

Anexos

Inquérito 1

(Com as minhas perguntas apenas)

1. O seguinte questionário destina-se a jovens e adultos, que se encontrem a trabalhar e tem como objetivo a recolha de dados estatísticos que se destinam a enriquecer um projeto de dissertação, no âmbito do Mestrado em Gestão do Potencial Humano, no Instituto Superior de Gestão.

A sua colaboração para este estudo é indispensável, pelo que solicitamos que responda a todas as questões com a máxima sinceridade e transparência.

Garantimos a total confidencialidade dos dados obtidos e agradecemos desde já a colaboração prestada.

1.1 Género

Feminino

Masculino

1.2 Idade

< 21

21 a 30

31 a 40

41 a 50

50 a 60.

> 60

1.3 Escolaridade

Ensino Básico

Ensino Secundário

- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

1.4 Há quanto tempo se encontra a trabalhar na empresa?

- < 1 ano
- 1 a 3 anos
- 3 a 7 anos
- 8 a 10 anos
- > 10 anos

1.5 Trabalha em regime de teletrabalho?

- Sim
- Não
- Ocasionalmente

1.6 Caso tenha optado por “Ocasionalmente”, com que frequência?

- 1 vezes por semana
- 2 a 3 vezes por semana
- > 3 vezes por semana

2. Compromisso Organizacional

2.1 Estou disposto a fazer um grande esforço, mais do que é esperado, a fim de ajudar esta organização a ter sucesso.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

2.2 Converso sobre esta organização com meus amigos, em como é uma ótima organização para se trabalhar.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

2.3 Acho que meus valores e os da organização são muito semelhantes.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

2.4 Esta organização, realmente, inspira o melhor de mim no desempenho do meu trabalho.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

2.5 Estou extremamente feliz por ter escolhido esta organização para trabalhar em detrimento de outras, que me encontrava a considerar antes de assinar o contrato.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

2.6 Não há muito a ganhar com a permanência nesta organização, por tempo indeterminado.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

3. Ambiente Organizacional

3.1 As pessoas estão entusiasmadas com o seu trabalho.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

3.2 As pessoas estão preparadas para fazer um esforço especial de modo a fazerem um bom trabalho.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

3.3 As pessoas na organização, não fazem mais esforço no seu trabalho do que precisam.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente

Discordo totalmente

3.4 Os funcionários têm a oportunidade de conversar entre si sobre novas ideias, programas e atividades que podem ser úteis para a empresa.

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

3.5 A empresa possui instrumentos (manuais, arquivos, rotinas organizacionais, entre outros) que permitem que o que foi aprendido em situações passadas permaneça válido, embora os funcionários não sejam mais os mesmos.

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

3.6 Estou satisfeito com o nível da comunicação entre meu departamento e outros departamentos.

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

4. Desejo de Permanecer/ Retenção

4.1 É provável que abandone esta organização nos próximos 12 meses.

Concordo totalmente

- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

4.2 Desejo e pretendo permanecer nesta empresa.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

4.3 Acredito que não existam muitas alternativas para poder sair desta organização por minha própria vontade.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

4.4 Neste momento manter-me nesta organização é uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

4.5 Como já dei tanto a esta organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa organização diferente.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

4.6 Acredito que há boas oportunidades de carreira para mim nesta empresa.

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

5. Influência das recompensas

5.1 Sinto-me satisfeito com o meu salário.

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

5.2 Tenho incentivos salariais para desempenhar uma função importante.

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

5.3 Os benefícios e serviços sociais são um aspeto fundamental.

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

5.4 Considero relevante a oportunidade de participação em tomadas de decisão e outros afins.

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

5.5 Valorizo as oportunidades de formação que me são disponibilizadas.

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

5.6 As oportunidades de carreira contribuem para a minha motivação.

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

6. Justiça Organizacional

6.1 A minha chefia relaciona-se de forma igual com todos os colegas.

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não discordo nem concordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

6.2 Concedem-me prazos realistas para a entrega de tarefas que me são propostas.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

6.3 As minhas condições de trabalho são idênticas às dos restantes colaboradores.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

6.4 É-me disponibilizado o material necessário à realização das tarefas.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

6.5 A minha chefia permite-me ter um horário de trabalho que me permita conciliar a vida profissional com a pessoal.

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

6.6 Eu sou reconhecido quando exerço um bom trabalho.

- Concordo totalmente

- Concordo parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente