COIMBRA
BUSINESS
SCHOOL
iscac
Politécnico de Coimbra
100 ANOS

COIMBRA BUSINESS SCHOOL iscac Politécnico de Coimbra 100 ANOS | since 1921
Estratégias de Recompensa e Retenção de Talentos: Uma análise ao Setor Imobiliário de Coimbra
ISCAC | 2024 Gabriela Gouveia Ferreira

COIMBRA
BUSINESS
SCHOOL
iscac
Politécnico de Coimbra
100 ANOS

Gabriela Gouveia Ferreira

Estratégias de Recompensa e Retenção de Talentos: Uma Análise ao Setor Imobiliário de Coimbra

Coimbra, outubro de 2024

Gabriela Gouveia Ferreira

Estratégias de Recompensa e Retenção de Talentos: Uma Análise ao Setor Imobiliário de Coimbra

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Controlo de Gestão,** realizada sob a orientação da Professora Doutora Ana Filipa Marques Roque e coorientação da Professora Doutora Rosa Maria Correia Nunes.

Coimbra, outubro de 2024

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

DEDICATÓRIA

À memória da minha mãe que, embora já não esteja presente fisicamente, continua a ser a minha maior inspiração. Foi ela que me ensinou o valor da perseverança, do trabalho árduo e do amor incondicional. Esta conquista é, em grande parte, fruto dos seus ensinamentos e do exemplo de força e dedicação que sempre me transmitiu.

Eternamente grata.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão à Professora Doutora Ana Roque, primeiramente, por ter aceitado embarcar neste desafio comigo. A sua orientação constante, o apoio, o cuidado e a paciência ao longo de todo o desenvolvimento desta investigação foram fundamentais. A sua sabedoria e conhecimento revelaram-se cruciais para a conclusão deste trabalho.

Agradeço igualmente à Professora Doutora Rosa Nunes, pelo seu valioso contributo e pela experiência que tanto enriqueceram a realização desta dissertação.

Aos participantes deste estudo, pela disponibilidade e cooperação, sem os quais não teria sido possível alcançar os resultados obtidos.

Um agradecimento de coração ao meu pai por ter aguentado o "barco" sozinho e por me ter ensinado o verdadeiro valor do trabalho e da determinação.

Aos meus irmãos, por compreenderem todas as ausências e me ensinarem a ver o mundo de uma forma mais bela.

Aos meus avós e à minha tia, pelo carinho, sabedoria, força e amor incondicionais, que sempre me acompanharam.

Aos meus padrinhos, por nunca duvidarem das minhas capacidades e por me darem a força necessária para seguir em frente.

Por fim, ao meu namorado, Diogo, que realizou a sua tese em simultâneo comigo, agradeço profundamente, não só pelo apoio e amor incondicionais, mas também pela compreensão e companhia ao longo de todo este processo. A sua dedicação, paciência e motivação constantes foram uma fonte de inspiração, e partilhar esta experiência consigo tornou este desafio ainda mais significativo e gratificante.

RESUMO

No contexto atual do mercado de trabalho, as organizações enfrentam uma necessidade crescente de atrair e reter o seu capital humano. No setor imobiliário, essa necessidade é particularmente acentuada, devido à elevada rotatividade dos trabalhadores, o que constitui um desafio crítico. Esta investigação procura colmatar a lacuna de conhecimento existente sobre o tema, com o objetivo de analisar as estratégias de recompensa e retenção de talentos, avaliando o seu impacto na intenção de permanência dos trabalhadores nas organizações.

O estudo adota numa abordagem quantitativa, sendo aplicado um questionário aos trabalhadores de empresas do setor imobiliário de Coimbra, identificadas na base de dados do Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção (IMPIC). O questionário foi concebido para recolher dados sobre a perceção dos trabalhadores relativamente às práticas de recompensa implementadas nas respetivas organizações, bem como a sua intenção de permanência.

Os resultados revelam que a motivação, o reconhecimento e a perceção de eficácia das estratégias de recompensa exercem um impacto significativo na intenção de permanência dos trabalhadores. No entanto, a implementação de estratégias de recompensa, de forma isolada, mostra-se com impacto limitado. Enquanto as variáveis como o alinhamento das recompensas com as expectativas dos trabalhadores, a diversidade nas recompensas oferecidas e os sistemas de recompensa percebidos como justos e bem estruturados não impactam significativamente a intenção de permanência dos trabalhadores.

Assim, sugere-se que as empresas personalizem as suas estratégias de recompensa, ajustando-as às expectativas dos trabalhadores, de modo a maximizar a sua eficácia.

Este estudo contribui para uma compreensão mais aprofundada da importância de uma gestão eficaz de recompensas no setor imobiliário, demonstrando que as organizações que ajustam as recompensas às expectativas dos trabalhadores têm maior probabilidade de reter talentos. Recomenda-se a ampliação deste estudo para outros setores e regiões, bem como a inclusão de metodologias qualitativas, como entrevistas, que permitam enriquecer

a compreensão do impacto das motivações e perceções dos trabalhadores na sua intenção de permanência.

Palavras-chave: Estratégias; Recompensa; Retenção; Talento; Intenção; Setor imobiliário

ABSTRACT

In the current labour market context, organisations face an growing need to attract and retain their human capital. In the real estate sector, this need is particularly pronounced due to the high turnover of workers, which poses a critical challenge. This research seeks to fill the existing knowledge gap on the subject, with the objective of analysing reward and talent retention strategies, assessing their impact on employees' intention to stay within organizations.

The study adopts a quantitative approach, applying a questionnaire to employees of real estate companies in Coimbra, identified through the IMPIC database. The questionnaire was designed to gather data on employees' perceptions regarding the reward practices implemented in their respective organizations, as well as their intention to remain in those organizations.

The results reveal that motivation, recognition, and the perceived effectiveness of reward strategies significantly impact workers' intention to stay. However, the isolated implementation of reward strategies shows a limited impact. Variables such as the alignment of rewards with workers' expectations, the diversity of rewards offered, and reward systems perceived as fair and well-structured do not significantly influence the intention to remain.

Thus, it is suggested that companies personalize their reward strategies, adjusting them to workers' expectations to maximize their effectiveness.

This study contributes to a deeper understanding of the importance of effective reward management in the real estate sector, demonstrating that organizations that align their rewards with employees' expectations are more likely to retain talent. It is recommended that this study be expanded to other sectors and regions, as well as to include qualitative methodologies, such as interviews, which can enrich the understanding of the impact of employees' motivations and perceptions on their intention to stay.

Keywords: Strategies; Reward; Retention; Talent; Intention; Real Estate sector

ÍNDICE GERAL

1 INTRODUÇÃO 1

1.1 Contextualização 2

1.2 Justificação do Estudo 2

1.3 Objetivos de Estudo 3

1.4 Estrutura do Trabalho 4

2 REVISÃO DE LITERATURA 7

2.1 Abordagens Teóricas 7

2.1.1 Teoria dos Dois Fatores de *Herzberg* 8

2.1.2 Teoria da Expectativa 8

2.1.3 Teoria da Equidade 9

2.1.4 Teoria das Capacidades Dinâmicas 10

2.1.5 Teoria *RBV – Resource Based View* 11

2.2 Motivação e Reconhecimento 12

2.3 Recompensas 13

2.4 Sistemas de Recompensa 21

2.5 O Impacto das Recompensas na Retenção de Talento 23

3 METODOLOGIA 28

3.1 Método de Investigação 28

3.1.1 Amostra 32

3.1.2 Recolha e Tratamentos dos Dados 33

3.1.3 Confiabilidade das Escalas 34

4 RESULTADOS 38

4.1 Caracterização da amostra 38

4.2 Análise e Discussão de Resultados 41

4.2.1 Análise Descritiva das Variáveis 41

4.2.2 V de *Cramer* 50

4.2.3 Intenção de Permanência: Aplicação da Regressão Logística Binária ... 53

5 CONCLUSÃO 61

APÊNDICES 73

APÊNDICE 1 - Variáveis na Equação 74

APÊNDICE 2 – Questionário 76

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 - Recompensas Intrínsecas e Extrínsecas 16

Tabela 2.2 -Recompensas Monetárias e Não Monetárias..... 17

Tabela 2.3 - Recompensas Coletivas e Individuais 18

Tabela 2.4 - Recompensas Fixas e Variáveis 19

Tabela 2.5 - Modelo de Recompensas Totais..... 21

Tabela 3.1 - Relação entre os objetivos, hipóteses, variáveis, questões e autores 30

Tabela 3.2 - Limites de interpretação do Alpha de Cronbach 34

Tabela 3.3 - Alpha de Cronbach..... 35

Tabela 4.1 - Caracterização da amostra..... 39

Tabela 4.2 - Análise descritiva do tempo de experiência no setor imobiliário e do tempo de permanência na agência atual 40

Tabela 4.3 - Análise Descritiva das Variáveis Independentes..... 42

Tabela 4.4 - Análise Descritiva da variável Motivação e Reconhecimento 43

Tabela 4.5 - Análise Descritiva da variável Alinhamento das Recompensas com as Expectativas dos Trabalhadores 44

Tabela 4.6 - Análise Descritiva da variável Implementação de Estratégias de Recompensa 45

Tabela 4.7 - Análise Descritiva da variável Diversidade nas Recompensas Oferecidas 47

Tabela 4.8 - Análise Descritiva da variável Sistemas de Recompensa percebidos como justos e estruturados..... 48

Tabela 4.9 - Análise Descritiva da variável Perceção de Eficácia das Estratégias de Recompensa..... 49

Tabela 4.10 - Limites de interpretação do V de Cramer 50

Tabela 4.11 - Análise de associações entre as variáveis - V de Cramer..... 51

Tabela 4.12 - Testes de Omnibus do Modelo de Coeficientes – Regressão Logística Binária 54

Tabela 4.13 - Resumo do Modelo - Regressão Logística Binária 55

Tabela 4.14 - Teste de Hosmer e Lemeshow - Regressão Logística Binária 56

Tabela 4.15 - Variáveis na Equação - Modelo de Regressão Logística - Modelo Final 57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - Estrutura do Trabalho 6

Figura 2.1 - Modelo Conceptual 27

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

IMPIC – Instituto dos Mercados Públicos, do Imobiliário e da Construção;

RBV – *Resource Based View*;

SPSS - *Software Statistical Package for Social Sciences;*

VRIO – Valioso, Raro, Difícil de Imitar e Não Substituível

1 INTRODUÇÃO

No contexto altamente competitivo e dinâmico do mercado de trabalho atual, a captação e retenção de talentos qualificados tornaram-se um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações (Cotton & Tuttle, 1986), independentemente do setor de atividade. No setor imobiliário, em particular, a prestação de serviços distingue-se pela sua complexidade e individualidade, exigindo competências específicas e um conhecimento profundo, o que torna os profissionais deste ramo recursos valiosos e difíceis de substituir. Dessa forma, a implementação de estratégias eficazes de recompensa e retenção de talentos é fundamental para garantir a sustentabilidade e o sucesso organizacional (Lee et al., 2024).

Estas estratégias não se limitam a promover a satisfação dos trabalhadores, mas também têm um papel fundamental na construção de um vínculo duradouro entre os profissionais e a organização. A retenção de talentos torna-se, assim, indispensável para assegurar a continuidade e a qualidade dos serviços prestados, o que é particularmente importante no setor imobiliário, onde a confiança e o relacionamento com os clientes são cruciais.

Apesar de não ser um problema recente, a globalização dos mercados trouxe desafios acrescidos à retenção de talentos, resultando num aumento da mobilidade de recursos humanos. Os profissionais especializados têm agora à sua disposição mais oportunidades de emprego, tanto a nível nacional como internacional, intensificando a concorrência entre as empresas por talentos qualificados (Kim & McLean, 2020). Além disso, a instabilidade característica do setor imobiliário, aliada aos efeitos da globalização, intensifica os problemas de retenção de talentos, resultando numa elevada taxa de rotatividade (Al Aina & Atan, 2020).

Nesse sentido, o presente estudo visa contribuir para o conhecimento académico e prático sobre o tema, fornecendo evidências que permitem às empresas otimizar as suas estratégias de recompensa e enfrentar os desafios da retenção de talentos. Através da análise das práticas atuais e da identificação das mais eficazes, esta investigação pretende oferecer recomendações que ajudem as empresas do setor imobiliário a desenvolver políticas de recursos humanos mais robustas, adaptadas às expectativas e necessidades dos seus trabalhadores.

1.1 Contextualização

O setor imobiliário, que desempenha um papel fundamental na economia portuguesa (Barbosa & Monteiro, 2024), abrange uma vasta variedade de atividades, incluindo a promoção, venda, arrendamento e gestão de imóveis. Para realizar estas operações com eficácia, os profissionais da área necessitam de conhecimentos diversificados, nomeadamente, sobre legislação, mercado financeiro, técnicas de venda e gestão de propriedades.

No que concerne à implementação de estratégias eficazes de recompensa, é essencial reconhecer que a oferta de remuneração financeira não é suficiente para garantir a atração, retenção e motivação dos trabalhadores. As estratégias de recompensa devem ser abrangentes e incluir elementos que incentivem a motivação, a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores (Ali & Anwar, 2021).

Investir em políticas de recompensa bem estruturadas constitui uma vantagem significativa para as empresas, uma vez que trabalhadores motivados e satisfeitos tendem a mostrar maior produtividade e lealdade à organização. Num setor tão dinâmico e competitivo como o imobiliário, esta estratégia pode fazer a diferença na retenção de talentos e contribuir significativamente para a estabilidade do quadro do pessoal das empresas.

1.2 Justificação do Estudo

O tema "Estratégias de Recompensa e Retenção de Talentos: Uma Análise ao Setor Imobiliário de Coimbra" foi escolhido para esta dissertação de mestrado devido à escassez de estudos específicos que explorem as estratégias de recompensa no setor imobiliário em Portugal. Esta lacuna na literatura justifica a necessidade de uma análise aprofundada, com o objetivo de fornecer evidências relevantes tanto para a teoria quanto para a implementação de políticas de recursos humanos mais eficazes nas empresas deste setor (Kacaribu & Baskara, 2024).

O setor imobiliário, altamente competitivo, enfrenta desafios na captação e retenção de talentos qualificados (Lee et al., 2024), o que reforça a importância de adotar estratégias de recompensa que vão além dos tradicionais salários e benefícios monetários. A

satisfação e motivação dos trabalhadores estão cada vez mais ligadas a fatores como o reconhecimento do seu trabalho, as oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional, e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Embora o estudo se foque nas imobiliárias de Coimbra, é importante destacar que muitas dessas empresas operam com políticas de recompensa uniformes a nível nacional. Assim, os resultados obtidos poderão ter implicações mais amplas, representando uma realidade comum no setor imobiliário em Portugal.

A perda de talentos compromete a continuidade e o desempenho organizacional, uma vez que o capital humano é determinante para o sucesso das empresas (Meyer & Allen, 1991; Valenti & Horner, 2020). Neste contexto, este estudo aborda as estratégias de recompensa no setor imobiliário, com especial atenção ao seu papel na intenção de permanência dos trabalhadores e, consequentemente, na retenção de talentos.

1.3 Objetivos de Estudo

O objetivo geral deste trabalho consiste em investigar e analisar as estratégias de recompensa oferecidas aos trabalhadores no setor imobiliário em Coimbra, assim como a sua relação com a retenção de talentos.

Para concretizar este objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar as práticas de recompensa implementadas pelas empresas do setor imobiliário;
- Avaliar a relação existente entre as estratégias de recompensa e a retenção de trabalhadores no setor imobiliário;
- Sugerir áreas de melhoria nas políticas de recompensa, com vista à otimização da retenção de talentos no setor imobiliário.

Pretende-se que esta investigação venha a constituir um contributo relevante tanto para as empresas do setor como para os profissionais de recursos humanos, auxiliando na otimização de práticas de recompensa eficazes. Além disso, visa melhorar a identificação e compreensão dos fatores que influenciam a decisão dos profissionais em permanecer nas empresas do setor, assim como avaliar o impacto da motivação e da produtividade.

Este estudo pretende ainda promover um entendimento mais profundo das dinâmicas específicas do setor imobiliário, contribuindo para a sua estabilidade e crescimento através da retenção de talentos.

1.4 Estrutura do Trabalho

A presente dissertação está estruturada em capítulos, cada um abordando uma parte fundamental do estudo.

O primeiro capítulo: Introdução, inicia com a contextualização do tema e apresenta a justificação para a escolha do estudo, sublinhando a relevância das estratégias de recompensa na retenção de talentos no setor imobiliário. Adicionalmente, são apresentados os objetivos de estudo e a estrutura geral do trabalho.

O segundo capítulo: Revisão de Literatura, fornece um enquadramento teórico necessário, explorando as principais abordagens e teorias que sustentam o estudo, nomeadamente, a Teoria dos Dois Fatores de *Herzberg*, a Teoria da Expectativa de *Vroom*, a Teoria da Equidade, a Teoria das Capacidades Dinâmicas e a Teoria da Visão Baseada nos Recursos (*RBV*). Este capítulo analisa os conceitos fundamentais relacionados com a motivação, o reconhecimento e as diferentes abordagens sobre recompensas, estabelecendo o quadro teórico necessário para a análise empírica subsequente.

O terceiro capítulo: Metodologia, descreve detalhadamente a abordagem metodológica adotada. Explica o processo de recolha de dados, o instrumento utilizado para a sua recolha e caracteriza a amostra. A análise estatística foi realizada através de métodos quantitativos, nomeadamente, o V de *Cramer* e a Regressão Logística Binária, utilizados para testar as hipóteses formuladas.

O quarto capítulo: Resultados, apresenta os resultados obtidos, com especial atenção às variáveis que têm impacto na intenção de permanência dos trabalhadores. Estes resultados são discutidos à luz da literatura existente, permitindo confirmar ou refutar as hipóteses inicialmente propostas.

O quinto capítulo: Conclusão, sintetiza as principais conclusões da investigação, destacando as suas contribuições para o setor imobiliário de Coimbra e identificando as

limitações do estudo. São igualmente propostas sugestões para investigações futuras, com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre as estratégias de recompensa e a retenção de talentos.

Para uma melhor compreensão da estrutura da dissertação, apresenta-se a Figura 1.1, que esquematiza os principais componentes e a interligação entre eles.

Por fim, a dissertação inclui Apêndices, nos quais são disponibilizados uma tabela que auxilia a análise dos resultados e o inquérito por questionário realizado.

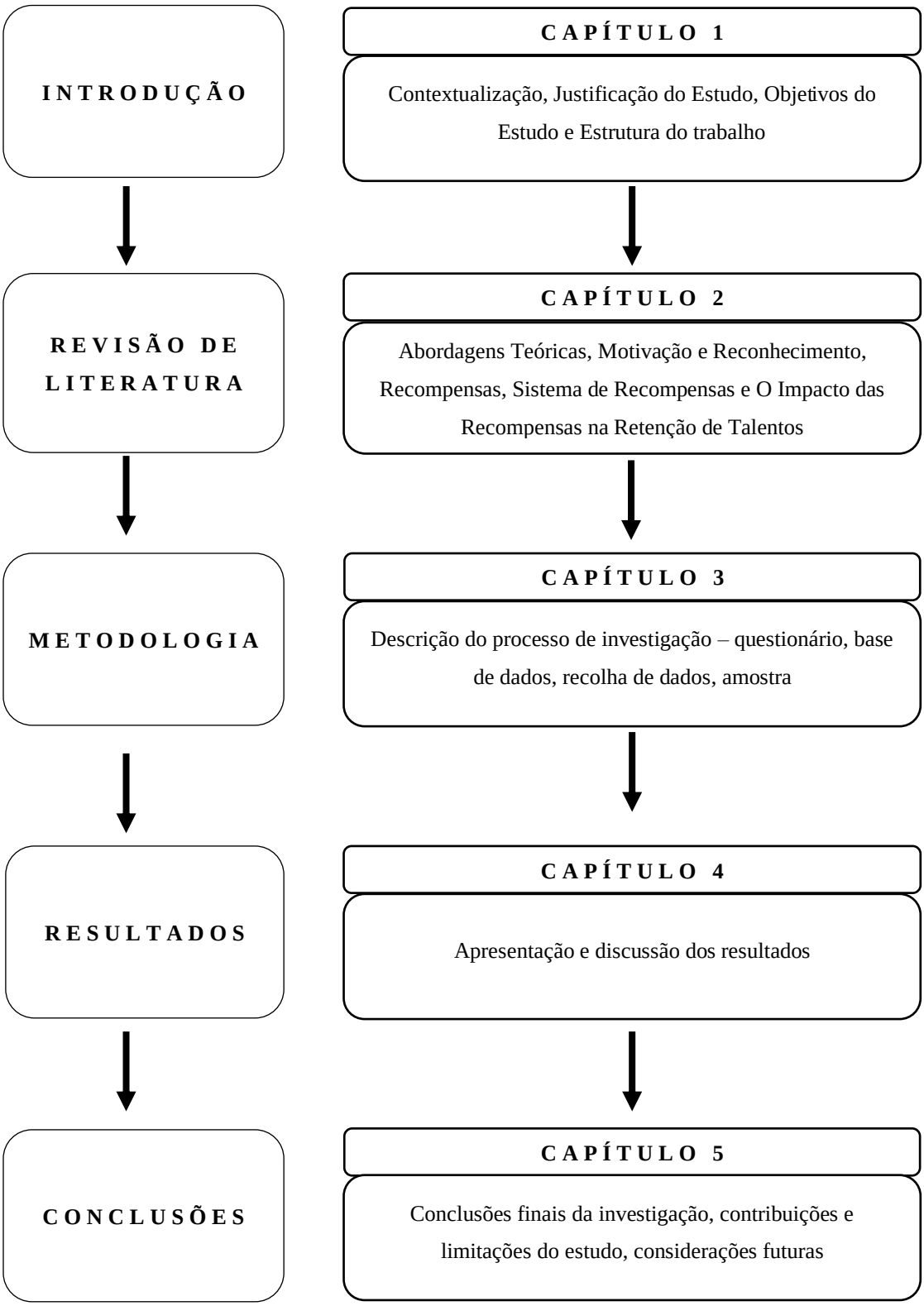

Figura 1.1 - Estrutura do Trabalho
Fonte: Elaboração própria

2 REVISÃO DE LITERATURA

A globalização, os avanços tecnológicos e a competitividade exigem cada vez mais profissionais competentes e eficazes na promoção de mudança nas organizações, de forma rápida e contínua (Costa et al., 2014).

Neste contexto, os profissionais que dominam a tecnologia são considerados elementos cruciais, uma vez que estão preparados para o rápido tratamento da informação e para as múltiplas e distintas possibilidades que advêm da mesma, o que lhes permite diferenciar as suas organizações das demais (Lombardia et al., 2008).

Drucker (2002) argumenta que as pessoas são a única vantagem competitiva sustentável das organizações a longo prazo. Como consequência, os profissionais de recursos humanos têm de usar critérios cada vez mais exigentes na seleção e recrutamento dos trabalhadores (Elrayah & Semlali, 2023).

Por conseguinte, é necessário desenvolver estratégias eficazes para selecionar e reter indivíduos talentosos, bem como assegurar uma fácil integração dos trabalhadores quer na organização quer com os outros trabalhadores, promovendo a retenção a longo prazo (Rego et al., 2015).

A literatura tem destacado algumas correntes teóricas em torno da temática da motivação e retenção de talentos, designadamente a Teoria dos Dois Fatores de *Herzberg* (Herzberg, 1959, 1968), a Teoria da Expectativa (Vroom, 1964), a Teoria da Equidade (Adams, 1963; Adams, 1965) e, mais recentemente, outras como a Teoria das Capacidades Dinâmicas (Teece, 2007; Teece et al., 1997) e a Teoria *RBV* (Barney, 1991; Barney & Clark, 2007; Barney, 1995).

2.1 Abordagens Teóricas

As estratégias de recompensa e retenção de talentos são fundamentais para o sucesso das organizações, especialmente em setores onde a concorrência é intensa, como o imobiliário. Nesse sentido, é fundamental compreender as teorias que fundamentam estas estratégias, com o intuito de desenvolver políticas eficazes de recompensa e retenção de talentos que promovam o sucesso e a diferenciação das empresas do setor imobiliário.

2.1.1 Teoria dos Dois Fatores de *Herzberg*

Herzberg (1959) introduziu a ideia de que fatores motivacionais e fatores de higiene desempenham papéis distintos na satisfação do trabalho. O autor argumentou que a ausência de fatores motivacionais não leva, necessariamente, à insatisfação, enquanto a presença de fatores de higiene, em níveis mais elevados, não garante a satisfação do trabalhador.

Num estudo posterior, Herzberg (1968) aprofundou essa teoria, afirmando que existe uma distinção entre fatores motivacionais, que estão diretamente relacionados com a satisfação no trabalho e, fatores de higiene, que servem para prevenir a insatisfação no ambiente laboral.

Segundo o autor, os fatores motivacionais incluem a sensação de realização pessoal, as oportunidades de progressão na carreira, o reconhecimento pelo trabalho realizado, a atribuição de responsabilidades desafiadoras, o crescimento pessoal e a natureza intrínseca do trabalho. Em contrapartida, os fatores de higiene são aqueles que, quando ausentes ou inadequados, podem levar à insatisfação no trabalho, designadamente, as políticas da organização, a segurança no local de trabalho, a remuneração e os benefícios auferidos, a qualidade da supervisão, os relacionamentos interpessoais e hierárquicos e as condições físicas do ambiente de trabalho.

À luz da Teoria dos Dois Fatores de *Herzberg*, no setor imobiliário, compreende-se que a satisfação e a motivação dos profissionais dependem tanto de fatores relacionados com o ambiente de trabalho e com as condições oferecidas pela empresa, como de fatores intrínsecos ao trabalho em si, tais como o reconhecimento e as oportunidades de crescimento. Esta teoria é particularmente relevante para o setor imobiliário, onde a gestão eficaz desses fatores pode influenciar significativamente a retenção de talentos e o desempenho organizacional.

2.1.2 Teoria da Expectativa

A Teoria da Expectativa, conforme definida por Vroom (1964), afirma que as pessoas tendem a ser motivadas quando acreditam que as recompensas que obterão serão significativas em relação aos esforços que realizam. Assim, a atuação dos indivíduos será

positiva quando presumirem que os resultados e benefícios provenientes dessa atuação serão maiores do que os esforços despendidos.

De acordo com esta teoria, a motivação de um indivíduo é influenciada por três fatores: Expectativa (E), Instrumentalidade (I) e Valência (V). A Expectativa reflete a perceção de cada indivíduo em relação à sua capacidade de alcançar o desempenho desejado (French, 2011; Vroom, 1964). A Instrumentalidade, define-se como a perceção dos indivíduos relativamente ao resultado, ou seja, a ideia de que o seu desempenho levará a um resultado específico. Por fim, a Valência, refere-se às orientações emocionais que os indivíduos atribuem ao resultado (Vroom, 1964).

Vroom (1964) sugere que as perceções dos trabalhadores sobre estes fatores permitem criar uma motivação que se pode determinar da seguinte forma:

$$\boldsymbol{Motivação = Expectativa\ x\ Instrumentalidade\ x\ Valência}$$

Onde:

- **Expectativa:** Probabilidade percebida de que o esforço levará ao desempenho;
- **Instrumentalidade:** Probabilidade percebida de que o desempenho levará ao resultado desejado;
- **Valência:** Valor das recompensas esperadas pelo indivíduo.

Se um indivíduo acreditar que o seu esforço levará ao desempenho desejado (Expectativa), que será seguido por um resultado específico (Instrumentalidade) e que será valorizado (Valência), a sua motivação será superior. Caso contrário, se algum desses fatores não existir ou for baixo, a sua motivação será reduzida (Vroom, 1964).

A Teoria da Expectativa é fundamental para compreender as dinâmicas do mercado imobiliário, uma vez que, as decisões de compra, de venda e de investimento são influenciadas pelas expectativas dos agentes em relação ao futuro desse mercado.

2.1.3 Teoria da Equidade

A Teoria da Equidade sugere que os indivíduos comparam as suas recompensas (salários, benefícios e reconhecimento), com as contribuições (esforço e experiência), em relação

aos outros, no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o objetivo dos indivíduos é equilibrar as relações de troca de forma a alcançar uma perceção de justiça (Adams, 1963).

Se um trabalhador perceber que as suas recompensas são justas face às suas contribuições em comparação com os outros, sentir-se-á satisfeito e motivado. No entanto, se perceber que existe uma discrepância entre as suas recompensas e as suas contribuições, comparativamente aos outros, isso proporcionará sentimentos de injustiça e, consequentemente, desmotivação e redução do desempenho.

Conclui-se, então, que a Teoria da Equidade destaca a importância de manter uma relação equitativa entre a contribuição dos trabalhadores para o trabalho e o que recebem como retorno (Adams, 1965).

Para promover a motivação e a satisfação dos profissionais do setor imobiliário, as empresas devem garantir que as políticas de remuneração, as oportunidades de crescimento e o tratamento dado aos trabalhadores sejam percebidos como justos e equitativos por estes. Isso pode contribuir para um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo, refletindo-se em melhores resultados no mercado imobiliário.

2.1.4 Teoria das Capacidades Dinâmicas

A Teoria das Capacidades Dinâmicas, desenvolvida por Teece et al. (1997), é crucial para a estratégia das empresas. Segundo Constance et al. (2007) e Teece et al. (1997), caracteriza-se como a capacidade das organizações adaptarem, integrarem e reconfigurarem os seus recursos e capacidades internos, de modo a estarem ajustados às mudanças que vão surgindo no ambiente externo.

Posteriormente, Teece (2007) definiu as capacidades dinâmicas como as competências que permitem às organizações adaptarem-se às mudanças das condições do mercado. De acordo com a explicação de Gupta et al. (2024), o termo “dinâmico” está intimamente relacionado com as competências que permitem às empresas ajustar e reorganizar os recursos e capacidades para se adaptarem às necessidades empresariais em constante mudança.

As capacidades dinâmicas são essenciais para que as empresas consigam reconhecer oportunidades e ameaças, tirando o melhor proveito delas e assim evoluírem e prosperarem no ambiente onde estão inseridas (Schoemaker et al., 2018; Teece, 2007). São, também, um elemento fundamental da perspetiva baseada nos recursos, permitindo às organizações tirar partido dos seus recursos internos para reagirem e serem bem-sucedidas no ambiente competitivo em que estão inseridas (Danneels, 2012; Vial, 2019).

Vários estudos salientam que as capacidades dinâmicas são a principal fonte de vantagem competitiva sobre as suas concorrentes (Lutfi et al., 2022; Teece, 2007). No entanto, Eisenhardt & Martin (2000) defendem que, embora essenciais, as capacidades não são suficientes para garantir vantagem competitiva a longo prazo. Eisenhardt & Martin (2000), exploraram, no seu estudo, uma variedade de capacidades dinâmicas, nomeadamente, tomada de decisões estratégicas, desenvolvimento de produtos, criação de conhecimento e formação de alianças. Não obstante, a presença de características similares entre estas capacidades não sugere que sejam todas iguais em todas as organizações.

A Teoria das Capacidades Dinâmicas pode ser aplicada ao setor imobiliário, ajudando este tipo de empresas a manterem-se competitivas num mercado em constante evolução. Através da adaptação, aprendizagem, inovação e gestão eficaz dos recursos, as empresas podem contribuir para o sucesso e crescimento sustentável no mercado imobiliário.

Por sua vez, Zang & Li (2017), concluem que as capacidades dinâmicas podem assumir diversas formas e diferentes funções, compreendendo *marketing*, desenvolvimento de produtos e/ou desenvolvimento de processos.

2.1.5 Teoria *RBV – Resource Based View*

Os recursos e as capacidades são as fontes primárias de vantagem competitiva sustentável de uma empresa (Barney, 1991). Neste sentido, a Teoria *RBV* centra-se nos recursos internos de uma organização como fonte de vantagem competitiva e como fator crucial na determinação do seu desempenho competitivo a longo prazo (Barney, 1995).

Para que os recursos possam garantir à organização uma vantagem competitiva sustentável, devem ser VRIO, ou seja, Valiosos, Raros, Difíceis de imitar e Não

substituíveis (Peteraf, 1993). Assim, a Teoria *RBV* oferece uma abordagem fundamental para compreender como é que as organizações podem criar e manter a vantagem competitiva ao longo do tempo (Barney & Clark, 2007).

A Teoria *RBV* pode ser aplicada ao setor imobiliário, no apoio dado às empresas para a identificação e desenvolvimento dos recursos internos que proporcionam uma vantagem competitiva sustentável. Investir em recursos como localização privilegiada, capital humano qualificado, tecnologia e inovação e, reputação da marca, pode contribuir significativamente para o sucesso e crescimento das empresas no mercado imobiliário.

2.2 Motivação e Reconhecimento

O setor imobiliário destaca-se, hoje em dia, como um dos setores onde a criação de valor é fortemente influenciada pelos trabalhadores envolvidos quer nos processos quer nas estratégias definidas (Azasu, 2009).

Segundo Bernardino & Santos (2015), o conceito de motivação é um processo dinâmico que se refere à quantidade de esforço e energia que os indivíduos dedicam continuamente à sua atividade, destacando a capacidade e persistência para manter esse esforço a longo prazo, com foco nos resultados individuais e coletivos.

Os fatores de motivação variam conforme o trabalhador e, portanto, para que exista motivação, é fundamental que as empresas reconheçam o valor individual dos seus trabalhadores. A motivação é uma ferramenta crucial que deve ser desenvolvida nas organizações, pois além de melhorar o desempenho dos trabalhadores, constitui um processo contínuo de satisfação das suas necessidades individuais (Dumer et al., 2017).

Assim, as organizações devem reconhecer, compreender e incorporar práticas motivacionais que considerem esses fatores, promovendo a produtividade, o desempenho e o comprometimento dos seus trabalhadores. O reconhecimento é essencial nesse processo, pois valoriza os esforços e conquistas individuais, reforçando o sentido de importância e pertença na empresa. A motivação relacionada com as vontades, desejos e necessidades de cada trabalhador, impulsiona-os a alcançar objetivos específicos, influenciando a intensidade e persistência das suas ações.

O conceito de reconhecimento é amplamente discutido por diversos autores e refere-se à forma como se recompensa um indivíduo pelo seu esforço, ações, comportamento e desempenho (WorldAtWork, 2015). Para além disso, o reconhecimento apoia a estratégia empresarial ao valorizar realizações extraordinárias que contribuem para o seu sucesso (Calvin, 2016).

No seu estudo, Kwenin et al. (2013) evidenciam que existe uma relação positiva entre o reconhecimento dos trabalhadores e a sua retenção. Para muitos, o reconhecimento transcende os incentivos financeiros, abrangendo também a validação e apreciação do seu trabalho.

Do acima exposto, decorre a primeira hipótese:

H1: A motivação e o reconhecimento dos trabalhadores têm um impacto estatisticamente significativo na intenção de permanência dos trabalhadores

Portanto, o reconhecimento inclui a valorização e a apreciação do contributo dos trabalhadores enquanto membros da organização. Este reconhecimento implica que identificar os esforços individuais dos trabalhadores pode suprir uma necessidade psicológica intrínseca, motivando-os a alcançar um desempenho superior ao esperado ou exigido pela organização, contribuindo para o sucesso da mesma.

2.3 Recompensas

A recompensa é definida, na literatura, como um elemento crucial no contexto laboral e, apesar de representar um dos maiores custos operacionais para as organizações, é uma ferramenta indispensável para atrair, reter e motivar os trabalhadores (Galetić, 2020). Bratton & Gold (2012) exploraram no seu trabalho o conceito e definiram-no como a variável que inclui a remuneração monetária, mas também não monetária e psicológica oferecida aos trabalhadores em troca do seu trabalho e das suas contribuições.

A estratégia de recompensa engloba assim, um conjunto de políticas, práticas e planos que reconhecem e premeiam os trabalhadores pelo seu desempenho. No entanto, a sua implementação exige eficácia e requer um sistema bem estruturado que empregue

técnicas e métodos apropriados para alcançar os objetivos estabelecidos e satisfazer as necessidades dos *stakeholders* (Armstrong, 2012).

Considerando os fundamentos teóricos acima referidos, sugerem-se as seguintes hipóteses de estudo:

H2: O alinhamento das recompensas com as expectativas dos trabalhadores tem um impacto estatisticamente significativo na intenção de permanência dos trabalhadores

H3: A implementação de estratégias de recompensa tem um impacto estatisticamente significativo na intenção de permanência dos trabalhadores

Não obstante, as organizações têm de considerar o contexto político, social, legal, económico e do mercado, no momento de definir as suas estratégias (Budhwar et al., 2022), para que as mesmas estejam alinhadas com os objetivos organizacionais e, simultaneamente, em concordância com os valores e expectativas dos trabalhadores, permitindo, de certa forma, que se mantenham motivados.

O propósito destas políticas é incentivar e compensar o compromisso dos indivíduos para com a organização. Porém, é essencial que as recompensas adotadas sejam individualizadas para que possam suprir as necessidades e impulsionar as aspirações de cada trabalhador, dado que, as recompensas além de influenciarem o comportamento dos trabalhadores, contribuem, indiretamente, para o alcance dos objetivos organizacionais (da Silva Tamashiro et al., 2019).

Consequentemente, as estratégias de recompensa devem ser revistas e alteradas, periodicamente, em caso de necessidade, para certificar que continuam a ser competitivas (Elrayah & Semlali, 2023).

Para uma melhor compreensão do conceito, privilegiamos no nosso estudo o trabalho de Gerhart & Milkovich (1992). Estes autores destacaram a importância de tipologias de recompensa diversificadas (i.e. Recompensas Intrínsecas *vs*. Extrínsecas; Recompensas Monetárias *vs*. Não Monetárias; Recompensas Coletivas *vs*. Individuais; Recompensas Fixas *vs*. Variáveis), para garantir que os trabalhadores se sintam motivados de acordo com os seus valores e expectativas pessoais.

A tipologia apresentada por Gerhart & Milkovich (1992) permite assim interpretar e definir o conceito com base em diferentes aspetos, possibilitando analisar as diferenças entre elas.

As recompensas intrínsecas são variáveis intangíveis e permitem que os trabalhadores as experienciem internamente, resultando da própria execução do trabalho (Herzberg, 1968; Vroom, 1964). Nesta tipificação de recompensas incluem-se variáveis como por exemplo, a responsabilidade, a competência, a autonomia, o reconhecimento (louvor), a capacitação, o *know-how*, o envolvimento, o *feedback* e a realização pessoal (Tabela 2.1).

Efetivamente, na literatura, destacam-se muitos estudos que corroboram com a ideia de que as recompensas intrínsecas aumentam significativamente a autoestima e a realização dos trabalhadores, enfatizando a importância de reconhecer e valorizar esses aspetos no ambiente de trabalho (Agarwal et al., 2012; Armstrong, 2012; Bryant & Allen, 2013; Calvin, 2016; Chiavenato, 2014; Herzberg, 1959).

Por outro lado, as recompensas extrínsecas são tangíveis, materiais e corpóreas, sendo assim concedidas aos trabalhadores como incentivos para promover o seu desempenho (Armstrong, 2012; Bryant & Allen, 2013; Cao et al., 2013; Henderson, 2006; WorldAtWork, 2015). Neste tipo de recompensas incluem-se variáveis como os incentivos, os salários, os bónus e os benefícios tangíveis (Tabela 2.1).

Tabela 2.1 - Recompensas Intrínsecas e Extrínsecas

Recompensas	Exemplos	Autores
Intrínsecas	• Responsabilidade	• Herzberg (2003); Ulrich & Smallwood (2012)
	• Competência	• Armstrong (2015); Gerhart & Milkovich (1992)
	• Autonomia	• Gandasari et al. (2024); Herzberg (2003)
	• Reconhecimento do trabalho bem executado	• Hoyt & Gerloff (1999); Shields (2007)
	• Capacitação	• Alves et al. (2020); Shields et al. (2016)
	• *Know-how*	• Ghulam & Noorina (2019); Salleh et al. (2024)
	• Envolvimento	• Salgado et al. (2020); Ulrich & Smallwood (2012)
	• *Feedback*	• Gerhart & Milkovich (1992); Shields (2007)
	• Realização pessoal	• Herzberg (2003); Verlander & Evans (2007)
Extrínsecas	• Incentivos	• Gerhart & Milkovich (1992)
	• Salários	• Gerhart & Milkovich (1992)
	• Bónus	• Alferaih et al. (2018); Guo et al. (2016)
	• Benefícios tangíveis	• Abraham et al. (2023); Ibidunni et al. (2016)

Fonte: Elaboração própria

No que concerne à tipificação de Recompensas Monetárias *vs*. Não Monetárias, a literatura apresenta definições distintas. Por um lado, as recompensas monetárias são definidas como benefícios financeiros diretos que os trabalhadores recebem por parte da organização em troca do seu esforço e desempenho (Akhtar et al., 2015; Alferaih et al., 2018; Galetić, 2020; O'Halloran, 2012; Salgado et al., 2020) e, portanto, são essenciais na estratégia de compensação da organização, proporcionando aos trabalhadores motivação e satisfação. Neste tipo de recompensas incluem-se, por exemplo, os salários, os bónus, as comissões e os benefícios tangíveis (Tabela 2.2).

Por outro lado, as recompensas não monetárias não envolvem pagamentos financeiros logo, são consideradas recompensas simbólicas que satisfazem as necessidades socio-

emocionais dos trabalhadores, o que contribui para aumentar o compromisso, a satisfação e a retenção de trabalhadores talentosos (Armstrong, 2012; Bryant & Allen, 2013; Elrayah & Semlali, 2023; Galetić, 2020; Henderson, 2006). Nesta tipologia de recompensas estão incluídos, por exemplo, o reconhecimento, os elogios, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a autoestima e as condições de trabalho (Tabela 2.2).

Tabela 2.2 -Recompensas Monetárias e Não Monetárias

Recompensas	Exemplos	Autores
Monetárias	• Salários	• Bryant & Allen (2013); Gerhart & Milkovich (1992); Shields et al. (2016)
	• Bónus	• Gerhart & Milkovich (1992); Hoyt & Gerloff (1999); Shields et al. (2016)
	• Comissões	• Gerhart & Milkovich (1992); Shields et al. (2016)
	• Benefícios tangíveis	• Bryant & Allen (2013); Ghulam & Noorina (2019); Shields et al. (2016)
Não Monetárias	• Reconhecimento	• Armstrong (2015); Bryant & Allen (2013); Hoyt & Gerloff (1999); Shields et al. (2016)
	• Elogios	• Armstrong (2015); Shields et al. (2016)
	• Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	• Shields (2007); Shields et al. (2016); Ulrich & Smallwood (2012)
	• Autoestima	• Armstrong (2015); Palm (2017); Shields et al. (2016)
	• Condições de trabalho	• Hyman & Summers (2004); Shields et al. (2016)

Fonte: Elaboração própria

As recompensas coletivas são benefícios atribuídos a um grupo de trabalhadores, como um departamento ou uma equipa, com base no seu desempenho. Um estudo realizado por Shields et al. (2016), demonstrou que este tipo de recompensas fomenta o comprometimento, a motivação e o interesse na organização por parte dos trabalhadores. Além disso, reduzem a rotatividade e o absentismo, permitindo o desenvolvimento de relações laborais por meio da partilha de informação entre os trabalhadores (Hyman & Summers, 2004; WorldAtWork, 2015). Este tipo de recompensas inclui, por exemplo, os seguros de saúde, os bónus e prémios por equipa e os incentivos de grupo (Tabela 2.3).

No caso das recompensas individuais, estas são concedidas a determinados trabalhadores, tendo em consideração o seu desempenho individual, produtividade e realização de objetivos específicos (Henderson, 2006). Este tipo de recompensa é único para cada trabalhador e destina-se a reconhecer o empenho e a excelência individuais (Shields, 2007). Pode-se considerar, para este tipo de recompensa, os seguintes exemplos: aumentos salariais por mérito, prémios por desempenho, reconhecimento público, progressão na carreira, bolsas de investigação e formações (Tabela 2.3).

O'Halloran (2012) afirma que as recompensas individuais podem contribuir para a redução da taxa de rotatividade. Assim, embora a escolha entre recompensas coletivas e individuais dependa dos objetivos organizacionais e da cultura da empresa, motivar os trabalhadores de forma individual pode ter um impacto significativo no desempenho coletivo (Schraeder, 2003).

Tabela 2.3 - Recompensas Coletivas e Individuais

Recompensas	Exemplos	Autores
Coletivas	• Seguros de saúde	• Gerhart & Milkovich (1992); Palm (2017)
	• Bónus e Prémios por equipa	• Galetić (2020); Gerhart & Milkovich (1992)
	• Incentivos de grupo	• Galetić (2020); Gerhart & Milkovich (1992)
Individuais	• Aumentos salariais por mérito	• Armstrong (2015); Gerhart & Milkovich (1992); Henderson (2006)
	• Prémios por desempenho	• Armstrong (2015); Bryant & Allen (2013); Galetić (2020); Gerhart & Milkovich (1992)
	• Reconhecimento público	• Armstrong (2015); Bryant & Allen (2013); Gerhart & Milkovich (1992)
	• Progressão na carreira	• Armstrong (2015); Ibidunni et al. (2016); Ulrich & Smallwood (2012)
	• Bolsas de investigação	• Osman-Gani & Chan (2009); Salgado et al. (2020)
	• Formações	• Armstrong (2015); Salleh et al. (2024); Ulrich & Smallwood (2012)

Fonte: Elaboração própria

As recompensas fixas são uma parcela estável da remuneração dos trabalhadores, que não varia de acordo com o desempenho individual e/ou organizacional (Armstrong, 2012;

Gerhart & Milkovich, 1992; Henderson, 2006). Esta remuneração base, conforme definida por Shields (2007), consiste numa quantia fixa, paga a um trabalhador em troca do seu esforço e tempo despendido no trabalho. Nesta tipologia, consideram-se como exemplo os salários base e as ajudas de custo (Tabela 2.4).

As recompensas variáveis, pelo contrário, são incentivos que se alteram com o desempenho individual e/ou organizacional (Armstrong, 2012; Gerhart & Milkovich, 1992; Henderson, 2006). Não possuem um valor pré-definido, podendo ser determinado através de metas específicas (Gerhart & Milkovich, 1992; Ghulam & Noorina, 2019). São exemplos desta tipologia os prémios de desempenho, as comissões, os incentivos baseados em metas específicas e mais dias de férias (Tabela 2.4).

A diferença entre estes tipos de recompensa reside no facto de que as recompensas fixas oferecem alguma segurança e estabilidade financeira aos trabalhadores, enquanto as recompensas variáveis permitem que estes se desafiem e se sintam motivados para alcançar um desempenho superior (Cao et al., 2013).

Tabela 2.4 - Recompensas Fixas e Variáveis

Recompensas	Exemplos	Autores
Fixas	• Salários base	• Abraham et al. (2023); Galetić (2020); Gerhart & Milkovich (1992)
	• Ajudas de custo	• Abraham et al. (2023); Galetić (2020); Gerhart & Milkovich (1992)
Variáveis	• Prémios de desempenho	• Galetić (2020); Gerhart & Milkovich (1992); Juchun (2008)
	• Comissões	• Galetić (2020); Gerhart & Milkovich (1992); Schraeder (2003)
	• Incentivos baseados em metas específicas	• Galetić (2020); Gerhart & Milkovich (1992); Juchun (2008); Verlander & Evans (2007)
	• Mais dias de férias	• Galetić (2020); Juchun (2008)

Fonte: Elaboração própria

Considerando todas as possibilidades em termos de tipos de recompensas, surge o conceito de recompensas totais. Conforme definido por Elrayah & Semlali (2023), as recompensas totais abrangem tanto os benefícios tangíveis quanto os intangíveis que os trabalhadores recebem da organização.

Com o intuito de maximizar o efeito combinado de uma ampla gama de elementos de recompensa na motivação e comprometimento dos trabalhadores, as recompensas totais incluem tudo o que os trabalhadores valorizam no seu trabalho (Cao et al., 2013). Nesse sentido, as organizações valorizam os seus trabalhadores como um todo, considerando não só as suas necessidades financeiras, mas também as suas expectativas e objetivos pessoais e profissionais.

Considerando a relevância de uma abordagem diversificada das recompensas, conforme discutida na literatura, propõe-se a seguinte hipótese:

H4: A diversidade nas recompensas oferecidas tem um impacto estatisticamente significativo na intenção de permanência dos trabalhadores

A WorldAtWork (2015), propôs um modelo de recompensas totais que se sintetiza na Tabela 2.5, e que inclui seis elementos indispensáveis: a remuneração, os benefícios adicionais, a eficácia entre o trabalho e a vida pessoal, a gestão de desempenho, o desenvolvimento de talentos e oportunidades de carreira e o reconhecimento. Estes elementos definem a estratégia a adotar pelas organizações para atrair, motivar e reter trabalhadores, garantindo que os sistemas de recompensa oferecidos atendam às necessidades dos trabalhadores e, em simultâneo, estejam de acordo com os objetivos das organizações.

Tabela 2.5 - Modelo de Recompensas Totais

Elemento	Descrição
Remuneração	Compensação financeira que os trabalhadores auferem pelo seu desempenho, pode ser fixa e/ou variável. **Exemplo:** Salário base e bónus
Benefícios adicionais	São benefícios não monetários que complementam a remuneração financeira dos trabalhadores. **Exemplo:** Seguro de saúde, subsídio de refeição
Eficácia na vida pessoal e profissional	Inclui políticas que permitem aos trabalhadores alcançar um melhor equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. **Exemplo:** Flexibilidade no horário de trabalho
Gestão de desempenho	Prática fundamentada em medidas de desempenho e relatórios, com o intuito de melhorar o comportamento, a motivação e os processos de trabalho dos trabalhadores. **Exemplo:** Promover a inovação na organização
Desenvolvimento de talentos e oportunidades de carreira	Estratégias que proporcionam aos trabalhadores oportunidades para desenvolver os seus objetivos de carreira. **Exemplo:** Progressão interna
Reconhecimento	Processos de aprovação ou atenção especial a um nível de realização ou desempenho superior, por parte dos trabalhadores, independentemente da consecução de metas ou objetivos específicos. **Exemplo:** Reconhecimento público

Fonte: Adaptado WorldAtWork (2015)

2.4 Sistemas de Recompensa

Os sistemas de recompensa representam uma componente essencial da Gestão de Recursos Humanos de qualquer organização. Conforme destacado por da Camara et al. (2010), estes sistemas devem ser uma estrutura sólida, metódica e organizada, que defina o conjunto de recompensas que os trabalhadores recebem em função do seu desempenho.

da Silva Tamashiro et al. (2019), salientam que é fulcral que os sistemas de recompensa sejam justos e estejam alinhados com os objetivos organizacionais e individuais de cada trabalhador, para que estimulem a sua motivação, produtividade e desempenho organizacionais.

De acordo com Akhtar et al. (2015), o comportamento dos trabalhadores está diretamente relacionado com a relação recíproca entre o trabalhador e a organização. Os sistemas de remuneração, neste contexto, fornecem a base para esta relação de troca.

Rito (2006) classifica os sistemas de recompensa em quatro categorias distintas:

- Baseado no Cargo ou Competências

Na maioria das organizações, a prática comum é avaliar o cargo e não o trabalhador individualmente e, com base nessa avaliação, são feitos ajustes para garantir o nível adequado de remuneração.

- Baseado no Desempenho ou Antiguidade

A escolha de critérios como o desempenho ou a antiguidade desencadeia diferentes características nos sistemas de recompensa. Existem várias formas de vincular o desempenho às recompensas, muitas das quais não acarretam custos adicionais para a organização, no entanto, nem sempre isso se concretiza. Por outro lado, a preferência por recompensas baseadas na antiguidade está a tornar-se cada vez mais obsoleta.

- Centralizado ou Descentralizado

A gestão centralizada dos sistemas de recompensa visa manter a equidade dentro da organização. Por outro lado, na gestão descentralizada, os gestores têm autonomia para aplicar regras e instrumentos específicos conforme necessário.

- Igualitário ou Hierárquico

Num sistema de recompensas igualitárias, o progresso na carreira dos trabalhadores está diretamente relacionado com as suas competências e experiências. Já no sistema hierárquico, existe uma relação estreita entre o valor da remuneração e a posição ou função do trabalhador, o que reforça a ideia de estatuto.

Diante da literatura apresentada, anteriormente, que realça a importância de sistemas de recompensa justos e estruturados, sugere-se que a perceção de equidade e organização dos mesmos pode influenciar a retenção de talentos. Desta forma, formula-se a seguinte hipótese:

H5: Os sistemas de recompensa que são percebidos como justos e estruturados têm um impacto estatisticamente significativo na intenção de permanência dos trabalhadores

2.5 O Impacto das Recompensas na Retenção de Talento

No setor imobiliário, a dinâmica laboral difere significativamente de outras áreas. Os trabalhadores, na sua maioria, prestam serviços às empresas de forma autónoma e, portanto, não são considerados trabalhadores da empresa. Assim, o conceito de retenção de talentos deve ser adaptado para intenção de permanência, visto que estes profissionais colaboram com as empresas, sem pertencerem formalmente aos seus quadros.

Face às mudanças e transformações do mercado, um dos grandes desafios e prioridades das organizações é, não só atrair, mas também reter trabalhadores talentosos por longos períodos de tempo (Kwenin et al., 2013). Para alcançar este objetivo, é essencial que as empresas implementem medidas que incentivem e beneficiem os trabalhadores, o que inclui oferecer melhores condições de trabalho, recompensas atrativas e oportunidades de desenvolvimento de carreira, aspetos que são fundamentais para manter a intenção dos trabalhadores de permanecer na organização (James & Mathew, 2022). Estes fatores não atraem apenas trabalhadores qualificados, mas também permitem a sua retenção (Akhtar et al., 2015).

No contexto organizacional, um talento refere-se a um indivíduo que revela possuir competências excecionais, conhecimento especializado e potencial para contribuir de forma significativa para o sucesso da organização. Estas características permitem compreender a diferença entre um desempenho vulgar e um desempenho excelente, refletindo-se na capacidade de satisfazer as necessidades presentes e futuras da organização (Drucker, 1964; Wee, 2013).

A retenção de talentos qualificados é uma prioridade para as organizações que pretendem garantir um desempenho consistente e manter a sua vantagem competitiva no mercado onde estão inseridas (Heinen & O'Neill, 2004). Isto requer a implementação de estratégias que incluam a promoção da satisfação e do bem-estar no trabalho, o comprometimento e a lealdade, bem como a implementação de uma gestão eficaz das práticas de recursos

humanos. Adicionalmente, torna-se crucial adotar medidas como a oferta de horários de trabalho flexíveis, a rotação de funções para estimular a aprendizagem contínua e a promoção de um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Shields et al., 2016). O reconhecimento e a valorização do desempenho dos trabalhadores, através de recompensas pelo esforço, o incentivo ao desenvolvimento de competências profissionais e a promoção de relações interpessoais positivas são igualmente determinantes para garantir elevados níveis de satisfação aos trabalhadores (Armstrong, 2009; Chiavenato, 2014; Kimunge, 2014; Sriram et al., 2022; Zainee & Puteh, 2020).

No seu estudo, Calvin et al. (2021) sugerem que trabalhadores altamente motivados e empenhados têm mais razões para permanecer nas organizações por longos períodos de tempo. Este compromisso é favorecido pela experiência de emoções positivas, que reduzem, naturalmente, a probabilidade de saída da organização (Agarwal et al., 2012). No entanto, é relevante notar que um desempenho excecional pode ser afetado por diversos fatores, incluindo a decisão de sair da organização (Wahyanto et al., 2020). Além disso, a retenção de trabalhadores é, também, influenciada pela qualidade da orientação proporcionada pelos superiores. Quando o apoio é adequado e eficaz, a intenção de permanecer na organização aumenta significativamente (Tse et al., 2013).

A partir das evidências literárias anteriores, sugere-se a sexta e última hipótese:

H6: A perceção de eficácia das estratégias de recompensa tem um impacto estatisticamente significativo na intenção de permanência dos trabalhadores

Contudo, face às inúmeras oportunidades disponíveis no mercado para indivíduos talentosos, as organizações devem concentrar-se em implementar estratégias eficazes para garantir a retenção desses talentos. De acordo com Mehta et al. (2014), os trabalhadores tendem a permanecer por períodos mais longos nas suas funções e a demonstrar maior lealdade à organização quando esta oferece oportunidades de crescimento e visibilidade interna.

Este objetivo exige que os trabalhadores possuam determinadas competências (Calvin & Bongani, 2018; Dumer et al., 2017) e estejam envolvidos num ambiente que lhes permita estar empenhados, comprometidos e seguros, tanto no seu trabalho, como na progressão

da sua carreira, além de serem constantemente motivados (da Silva Tamashiro et al., 2019).

Com o aumento da consciencialização sobre a importância dos trabalhadores e do seu bem-estar no trabalho, as organizações estão focadas em criar culturas positivas que deem prioridade ao ser humano. Tal como demonstrado no estudo realizado por Arriscado et al. (2019), os jovens são atraídos por ambientes de trabalho que valorizem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e que permitam o seu crescimento e desenvolvimento.

A incapacidade de reter trabalhadores talentosos provoca prejuízos significativos para as organizações (Nasir et al., 2020). Esta situação ocorre devido ao elevado valor dos ativos intangíveis, como o conhecimento e a experiência adquiridos, que impactam diretamente a produtividade e a qualidade do trabalho, afetando, por conseguinte, a vantagem competitiva da organização. As organizações dedicam consideráveis recursos e tempo ao desenvolvimento dos seus trabalhadores talentosos, no entanto, esses investimentos são perdidos se esses profissionais abandonarem a organização (Škerháková et al., 2022).

Os custos associados à perda de talentos podem ser de duas naturezas: diretos, como os relacionados ao recrutamento e à formação de novos trabalhadores, e indiretos, como o impacto negativo nas operações e no clima organizacional causado pelas saídas de trabalhadores da organização (Akhtar et al., 2015; Chowdhury Abdullah Al & Md. Nazmul, 2017).

Neste sentido, é crucial dar ênfase à gestão de talentos (Collings & Mellahi, 2009; Scullion et al., 2010). A gestão de talentos é um conjunto de processos e atividades que se relacionam com a capacidade de uma organização para atrair, reter e desenvolver o talento dos seus profissionais. O objetivo desses processos é tornar os trabalhadores mais qualificados nas suas funções, garantindo a maximização do talento e a obtenção de vantagem competitiva para a empresa (Collings & Mellahi, 2009; Scullion et al., 2010).

De acordo com Collings & Mellahi (2009), a gestão de talentos implica a análise das funções e dos papéis essenciais para alcançar os objetivos estratégicos da organização. Com base nessa análise, os recursos são concentrados no desenvolvimento de talentos nas áreas prioritárias. Posteriormente, essas funções são preenchidas por trabalhadores com

potencial para implementar e desenvolver as suas capacidades e competências. Por último, é estabelecida uma estrutura que define de forma clara a política de remuneração, benefícios, reconhecimento e programas de desenvolvimento de carreira, com o intuito de recompensar os trabalhadores pelo seu desempenho.

Por outro lado, Joyce & Slocum (2012) destacam quatro capacidades críticas: a estratégia, a estrutura, a cultura e a execução. Com base nessas capacidades, os autores defendem que os gestores devem gerir o talento da organização com foco na estratégia previamente definida. Portanto, é crucial que a estrutura organizacional seja inovadora para ser eficaz. A cultura da organização permite aos trabalhadores fortalecer relacionamentos positivos e, por último, a execução eficaz dos processos de gestão de talento possibilita alcançar uma vantagem competitiva.

Assim, as discussões teóricas e empíricas abordadas ao longo da revisão de literatura constituem a base necessária para a formulação de um modelo conceptual que visa analisar a influência das estratégias de recompensa na retenção de talentos. Este modelo conceptual, fundamentado nas hipóteses delineadas, integra as diversas variáveis e dimensões teóricas abordadas, oferecendo uma visão estruturada das relações entre as estratégias de recompensa, a perceção de justiça e eficácia e, a intenção de permanência dos trabalhadores (Figura 2.1).

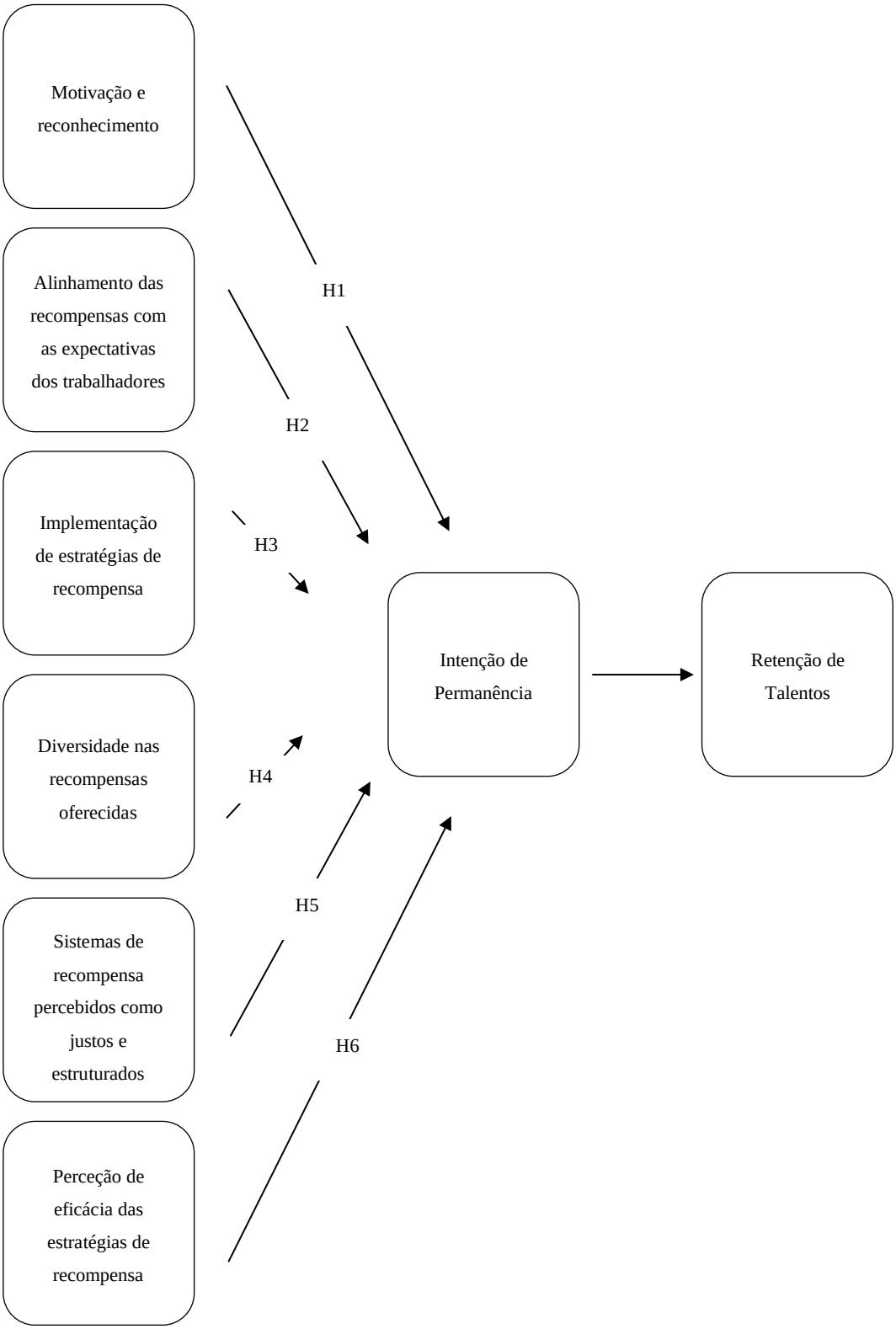

Figura 2.1 - Modelo Conceptual
Fonte: Elaboração própria

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, detalha-se a metodologia adotada, incluindo as fases do processo de investigação, a definição de objetivos, a recolha e a análise dos dados obtidos. A investigação foi realizada, por conveniência, no setor imobiliário de Coimbra, por se detetar como um dos setores de atividade onde é mais desafiante reter talentos (Oliveira & Conde, 2018).

Foi adotada uma abordagem interpretativa, uma vez que a realidade em estudo afeta a forma para se alcançar o conhecimento e, este por sua vez, afeta o processo através do qual se realiza a investigação (Vieira, 2009). Deste modo, e considerando que a metodologia está relacionada com o fenómeno a investigar (Ryan et al., 2002), desenvolveu-se uma investigação quantitativa. O instrumento privilegiado para a recolha de dados foi o questionário, por se tratar de uma ferramenta eficaz na obtenção de grandes quantidades de informação num período de tempo razoável (Bless et al., 2006). A escolha deste instrumento justifica-se pela necessidade de recolher dados primários que permitam identificar padrões, tendências e correlações entre as estratégias de recompensa e a intenção de permanência dos trabalhadores (Lochmiller & Lester, 2017).

3.1 Método de Investigação

A investigação seguiu uma abordagem quantitativa, devido à sua capacidade de fornecer dados objetivos que podem ser usados para testar as hipóteses e identificar padrões de comportamento (Creswell, 2021).

O questionário foi o instrumento privilegiado por ser uma ferramenta eficiente de recolha de grandes volumes de dados, permitindo compreender as perceções dos inquiridos sobre estratégias de recompensa e intenção de permanência (DeVellis, 1991). Deste modo, foi construído através da revisão de literatura efetuada.

Assim, de modo a estruturar a recolha de dados, o questionário foi organizado em três partes:

- Parte 1: Foram consideradas questões demográficas, com o objetivo de caracterizar os participantes e as empresas em que exercem as suas funções;

- Parte 2: Foram consideradas questões baseadas nas abordagens teóricas, desenhadas para testar as hipóteses formuladas. Estas questões utilizam uma escala de *Likert* de 5 pontos, onde o 1 representa "Discordo totalmente" e o 5 "Concordo totalmente" (Anastasi & Urbina, 1997);
- Parte 3: Foram consideradas questões sobre a perspetiva dos participantes relativamente às recompensas oferecidas e à sua intenção de permanecer na empresa, incluindo uma pergunta de resposta direta, "Sim"/"Não" (Creswell, 2021; DeVellis, 1991; Likert, 1932).

A estrutura adotada para o questionário foi pensada de forma a perceber as intenções de cada participante e testar a coerência das respostas. A metodologia quantitativa, através da utilização das escalas de *Likert*, permitiu medir as atitudes e perceções dos trabalhadores sobre as estratégias de recompensa, essenciais para compreender a retenção de talentos.

Na Tabela 3.1, apresentam-se os objetivos específicos, as hipóteses formuladas, as variáveis em análise e as questões do questionário que suportam a análise dessas hipóteses, permitindo uma visualização clara da ligação entre esses itens.

Tabela 3.1 - Relação entre os objetivos, hipóteses, variáveis, questões e autores

Objetivo	Hipóteses	Variáveis	Questão	Autores
Analisar como a motivação e o reconhecimento oferecidos afetam a satisfação e a intenção de permanecer dos trabalhadores	H1: A motivação e o reconhecimento dos trabalhadores têm um impacto estatisticamente significativo na intenção de permanência dos trabalhadores	Variável independente: Motivação e reconhecimento; Variável dependente: Intenção de permanência dos trabalhadores	Sente-se valorizado/a pelos seus superiores e colegas? Sente-se realizado/a profissionalmente? Tem autonomia para tomar decisões? Tem oportunidades de crescimento de carreira? Está satisfeito/a com a avaliação do seu desempenho pessoal? Recebe elogios frequentemente pelo seu desempenho? Está confiante de que a breve prazo será promovido/a? Sente-se preparado/a para liderar um novo projeto?	Agarwal et al. (2012); Akhtar et al. (2015); Barney (1991); Barney (1995); Bryant & Allen (2013); Calvin (2016); Calvin et al. (2021); Collings & Mellahi (2009); Costa et al. (2014); da Camara et al. (2010); Herzberg (1959, 2003); Vroom (1964)
Investigar se a concordância entre as recompensas oferecidas e as expectativas dos trabalhadores impacta a intenção de permanência	H2: O alinhamento das recompensas com as expectativas dos trabalhadores tem um impacto estatisticamente significativo na intenção de permanência dos trabalhadores	Variável independente: Alinhamento das recompensas com as expectativas dos trabalhadores; Variável dependente: Intenção de permanência dos trabalhadores	As tarefas que realiza estão alinhadas com os seus valores pessoais? A empresa promove o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional? As suas tarefas são planeadas para atingir os objetivos da empresa? As suas condições de trabalho são em geral satisfatórias? Em termos gerais, as condições externas dos vários locais de trabalho garantem segurança? O espaço de trabalho que lhe é designado na empresa é adequado para realizar as suas tarefas? O seu ambiente de trabalho é confortável? O local de trabalho mantém um nível adequado de limpeza? As condições internas do local de trabalho proporcionam segurança? A localização da empresa é privilegiada?	Abraham et al. (2023); Akhtar et al. (2015); Armstrong (2009, 2012); Barney (1991); Barney & Clark (2007); Budhwar et al. (2022); Calvin (2016); Calvin et al. (2021); Chiavenato (2014); Costa et al. (2014); Cotton & Tuttle (1986); Drucker (1964); Drucker (2002); Herzberg (1959, 2003); Hyman & Summers (2004); Meyer & Allen (1991); Oliveira & Conde (2018); Palm (2017); Rego et al. (2015); Teece et al. (1997); Vroom (1964); Wahyanto et al. (2020)
Avaliar como a adoção de estratégias de recompensa influencia a decisão dos trabalhadores em permanecer na empresa	H3: A implementação de estratégias de recompensa tem um impacto estatisticamente significativo na intenção de permanência dos trabalhadores	Variável independente: Implementação de estratégias de recompensa; Variável dependente: Intenção de permanência dos trabalhadores	A empresa oferece oportunidades para desenvolver as suas capacidades profissionais? Existe uma boa cooperação e troca de informações entre si e os seus colegas de trabalho? A maioria dos recursos humanos da empresa são qualificados?	Agarwal et al. (2012); Akhtar et al. (2015); Armstrong (2015); Barney (1991); Bryant & Allen (2013); Calvin (2016); Cao et al. (2013); Gerhart & Milkovich (1992); Kim & McLean (2020)

Objetivo	Hipóteses	Variáveis	Questão	Autores
Investigar se a variedade de recompensas utilizadas influencia a intenção de permanência dos trabalhadores	H4: A diversidade nas recompensas oferecidas tem um impacto estatisticamente significativo na intenção de permanência dos trabalhadores	Variável independente: Diversidade nas recompensas oferecidas; Variável dependente: Intenção de permanência dos trabalhadores	Uma parte da remuneração é em espécie (atribuição de carro, por exemplo)? Ter uma parte da remuneração fixa é uma boa compensação pelo trabalho desenvolvido neste setor? Está satisfeito/a com a sua remuneração total, considerando a média anual? Uma parte da remuneração é fixa? A totalidade da remuneração auferida é variável? Tem acesso a formação especializada oferecida pela empresa? A empresa dá suporte jurídico? A empresa dá suporte administrativo e burocrático?	Agarwal et al. (2012); Akhtar et al. (2015); Armstrong (2015); Barney (1991); Bryant & Allen (2013); Calvin (2016); Cao et al. (2013); Gerhart & Milkovich (1992); WorldAtWork (2015)
Examinar a relação entre a perceção de justiça e a estrutura dos sistemas de recompensa e a intenção de permanência dos trabalhadores	H5: Os sistemas de recompensa que são percebidos como justos e estruturados têm um impacto estatisticamente significativo na intenção de permanência dos trabalhadores	Variável independente: Perceção de justiça e estrutura dos sistemas de recompensa; Variável dependente: Intenção de permanência dos trabalhadores	Os sistemas de recompensa pelo trabalho aplicado por esta empresa são justos e motivadores? Os bónus atribuídos pela empresa são justos e motivadores? A sua remuneração é justa em comparação com a dos seus colegas que desempenham funções similares? O sistema de cálculo e a percentagem das comissões desta empresa são justos e motivadores? A empresa mantém um nível adequado de transparência e acessibilidade das informações?	Adams (1963); Adams (1965); Akhtar et al. (2015); Armstrong (2015); Bryant & Allen (2013); Calvin (2016); Cao et al. (2013); Gerhart & Milkovich (1992); WorldAtWork (2015)
Avaliar como a perceção de eficácia das recompensas na satisfação e motivação dos trabalhadores influencia a sua permanência na empresa	H6: A perceção de eficácia das estratégias de recompensa tem um impacto estatisticamente significativo na intenção de permanência dos trabalhadores	Variável independente: Perceção de eficácia das estratégias de recompensa; Variável dependente: Intenção de permanência dos trabalhadores	A empresa inova, desenvolvendo ou criando novos processos de angariação e venda? A empresa adapta-se rapidamente às mudanças do mercado imobiliário? A empresa acompanha o desenvolvimento tecnológico? A empresa utiliza os processos mais inovadores de angariação e venda do setor imobiliário? A marca que representa é bem reputada? As tarefas que realiza têm impacto significativo no desempenho da empresa? Não tenciona procurar trabalho nos próximos 2/3 anos? Se tiver outra oportunidade de trabalho, a empresa onde está será sempre a sua prioridade? A empresa onde trabalha é um local de trabalho para a vida? Nesta empresa terá um futuro promissor? Tenho intenção de ficar/permanecer nesta agência?	Akhtar et al. (2015); Armstrong (2015); Barney (1991); Calvin (2016); Cao et al. (2013); Collings & Mellahi (2009); Schoemaker et al. (2018); Teece et al. (1997); WorldAtWork (2015)

Fonte: Elaboração própria

De forma a testar as seis hipóteses formuladas, foi utilizada, para o efeito, a Regressão Logística Binária, que analisa a relação entre uma ou mais variáveis independentes e uma variável dependente binária (Hosmer et al., 2013), que assume dois possíveis resultados, geralmente codificados como 0 ou 1 (Cox, 1958).

Além destas análises estatísticas e, tendo em conta, que a maioria das questões do questionário foram respondidas a partir da escala de *Likert*, foi aplicado o *Alpha de Cronbach (α)*, um índice que mede a consistência interna de um conjunto de itens. Este índice avalia a fiabilidade das respostas às questões que compõem uma mesma dimensão ou fator, com valores que variam entre 0 e 1 (Cronbach, 1951). Assim, o *Alpha de Cronbach (α)* foi utilizado para verificar a fiabilidade dos fatores derivados das questões do questionário.

Para complementar as análises mencionadas, recorreu-se ao V de *Cramer*, uma medida de associação que avalia a intensidade da relação entre duas variáveis. O valor do V de *Cramer* também varia entre 0 e 1, sendo que valores mais próximos de 1 indicam associações mais fortes. Neste contexto, a medida é útil para verificar a correlação entre as variáveis independentes, definidas a partir das hipóteses formuladas e, a variável dependente binária, permitindo uma visão mais clara sobre a intensidade das associações presentes no estudo (Cramér, 1946).

3.1.1 Amostra

A amostra foi selecionada, por conveniência, focando-se nos profissionais do setor imobiliário de Coimbra, dada a relevância dos desafios específicos relacionados com a retenção de talentos neste setor (Oliveira & Conde, 2018). O estudo abrange apenas a zona de Coimbra devido à previsão de possíveis dificuldades na recolha de dados noutras regiões e à facilidade de contacto com as agências locais, em caso de necessidade, dada a proximidade geográfica com a instituição de ensino e a influência desta na área.

A população-alvo deste estudo é composta pelos trabalhadores das empresas do setor imobiliário da cidade de Coimbra, distribuídos por 102 agências, conforme indicado na base de dados do IMPIC. Para filtrar os dados, no acesso ao *site* do IMPIC (www.impic.pt/impic/), foram inseridas as informações “Localidade”, “Concelho” e

"Distrito" – Coimbra, de modo a obter uma amostra diretamente relacionada com os objetivos do estudo.

No entanto, a base de dados encontrava-se parcialmente desatualizada, com agências já encerradas, o que exigiu uma pesquisa adicional. Após esse processo, o tamanho da amostra foi reduzido para 71 agências. Destas, foram obtidas 134 respostas, mas apenas 107 foram consideradas, visto que as restantes 27 estavam incompletas e foram, por isso, excluídas da análise. As respostas dos 107 participantes garantiram uma representatividade adequada para permitir uma análise quantitativa com significado (Creswell, 2021).

3.1.2 Recolha e Tratamentos dos Dados

A recolha de dados foi realizada através de um questionário construído no *LimeSurvey* (consultar Apêndices – Apêndice 1), com base na revisão de literatura. O questionário foi disponibilizado às agências imobiliárias através de um *link* enviado por *e-mail*. O anonimato e a confidencialidade dos participantes foram garantidos desde o primeiro contacto.

Antes do envio do questionário para as 71 agências, foi realizado um pré-teste com uma agência, selecionada aleatoriamente, com o intuito de identificar e ajustar eventuais problemas de compreensão ou estrutura das questões. Após estes ajustes, o questionário foi disponibilizado a todas as agências, no dia 30 de julho.

O questionário esteve acessível durante sete semanas, período em que foram enviados quatro *e-mails* de reforço a solicitar a participação dos trabalhadores de todas as agências. Paralelamente, efetuaram-se contactos telefónicos com as agências que não apresentavam respostas.

O tratamento dos dados foi realizado utilizando as ferramentas *SPSS – Software Statistical Package for Social Sciences*, versão 29 e o *Microsoft Excel*, permitindo uma análise estatística e inferencial dos resultados obtidos.

3.1.3 Confiabilidade das Escalas

Para avaliar a confiabilidade das dimensões analisadas no questionário, calculou-se o *Alpha de Cronbach* para cada um dos conjuntos de questões associadas às diferentes hipóteses deste estudo, conforme Tabela 3.3. A utilização deste indicador permite verificar a consistência interna de cada item, isto é, compreender até que ponto as questões relacionadas a cada variável estão a medir, de forma consistente, o mesmo conceito.

Tabela 3.2 - Limites de interpretação do Alpha de Cronbach

Alpha de Cronbach	**Consistência Interna**
$\alpha > 0{,}9$	Muito Boa
$0{,}8 \leq \alpha \leq 0{,}9$	Boa
$0{,}7 \leq \alpha \leq 0{,}8$	Média
$0{,}6 \leq \alpha \leq 0{,}7$	Aceitável
$0{,}5 \leq \alpha \leq 0{,}6$	Fraca
$\alpha < 0{,}5$	Inaceitável

Fonte: George & Mallery (1999)

O *Alpha de Cronbach* é interpretado com base nos critérios definidos por George & Mallery (1999), tal como se apresenta na Tabela 3.2. Estes limites ajudam a interpretar a qualidade da consistência interna dos itens.

Na Tabela 3.3, são apresentados os valores de *Alpha de Cronbach* para cada variável dependente, permitindo uma análise detalhada sobre a confiabilidade das questões associadas a cada hipótese do estudo.

Tabela 3.3 - Alpha de Cronbach

Variáveis	**N**	***Alpha de Cronbach* (α)**
Motivação e Reconhecimento	8	0,901
Alinhamento das recompensas com as expectativas dos trabalhadores	10	0,811
Implementação de estratégias de recompensa	3	0,686
Diversidade nas recompensas oferecidas	8	0,630
Os sistemas de recompensa que são percebidos como justos e estruturados	5	0,904
Perceção de eficácia das estratégias de recompensa	10	0,847

Fonte: Elaboração própria com suporte do *SPSS*

Com base nos resultados obtidos, verifica-se que na variável da motivação e do reconhecimento, o *Alpha de Cronbach* (α) é de 0,901, o que reflete uma excelente consistência interna, visto que o valor é superior a 0,9. A elevada fiabilidade entre as questões incluídas nesta hipótese (H1) reforça a ideia de que a motivação e o reconhecimento são fatores cruciais para a retenção de talentos e para o compromisso organizacional. A literatura corrobora esta relevância, como demonstrado por Armstrong (2015), que sublinha o papel das recompensas não financeiras no fortalecimento da motivação dos trabalhadores. Bryant & Allen (2013) também salientam que a motivação e o reconhecimento são elementos fundamentais nas estratégias de retenção, uma vez que os incentivos financeiros, por si só, nem sempre são suficientes.

Relativamente ao alinhamento das recompensas com as expectativas dos trabalhadores, esta variável apresenta um *Alpha de Cronbach* (α) de 0,811, o que indica uma boa consistência interna. Este resultado sugere que as questões associadas a esta hipótese (H2) estão a medir de forma consistente o conceito em questão. A importância do alinhamento entre as recompensas oferecidas pelas organizações e as expectativas dos trabalhadores, como fator essencial para a satisfação e retenção de talentos é destacada na literatura por Collings & Mellahi (2009).

A variável relativa à implementação de estratégias de recompensa apresenta um *Alpha de Cronbach* (α) de 0,686, o que sugere uma consistência interna abaixo do expectável. Este valor pode indicar que as questões relacionadas com esta variável não estão a medir de forma consistente o conceito em análise. Esta dificuldade pode ser explicada pela complexidade na implementação de estratégias de recompensa eficazes e claras, conforme apontado por Gerhart & Milkovich (1992), que defendem que a estruturação cuidadosa de recompensas é necessária para alinhar as expectativas dos trabalhadores com as necessidades organizacionais.

No que respeita à variável da diversidade nas recompensas oferecidas, o *Alpha de Cronbach* (α) de 0,630, indica uma consistência interna fraca. Esta fragilidade pode ser justificada pela dificuldade dos trabalhadores perceberem a diversidade nas recompensas, especialmente, quando há uma combinação entre recompensas financeiras e não financeiras, conforme discutido por Gerhart & Milkovich (1992).

Por outro lado, a variável que se refere aos sistemas de recompensa percebidos como justos e estruturados apresenta um *Alpha de Cronbach* (α) de 0,904, sugerindo uma excelente consistência interna. Este resultado indica que as questões que avaliam a justiça e a estrutura dos sistemas de recompensa medem, de forma confiável, o mesmo conceito, o que está em linha com a literatura que dá ênfase à importância da justiça organizacional, particularmente, no que se refere à equidade nas recompensas, de acordo com Adams (1965).

Por fim, na variável da perceção de eficácia das estratégias de recompensa, o *Alpha de Cronbach* (α) assume o valor de 0,847, evidenciando uma boa consistência interna. A literatura defende que a perceção de eficácia das estratégias de recompensa tem um papel importante na retenção dos trabalhadores, sobretudo, quando as estratégias são vistas como justas e eficazes para corresponder às expectativas dos trabalhadores e aos objetivos organizacionais, conforme mencionado por WorldAtWork (2015).

De forma geral, os resultados do *Alpha de Cronbach* revelam que as variáveis analisadas apresentam uma consistência interna que varia entre aceitável e muito boa, o que sugere que as questões associadas a cada variável medem, de forma consistente, os conceitos subjacentes. Variáveis como a motivação e o reconhecimento e a perceção de justiça nos

sistemas de recompensa evidenciam uma consistência interna muito boa, confirmando a sua relevância como fatores cruciais na intenção de permanência dos trabalhadores e no compromisso organizacional. Em contraste, variáveis como a diversidade nas recompensas e a implementação de estratégias de recompensa apresentam uma consistência interna aceitável, indicando que poderá ser necessário um ajuste às questões associadas, tornando-as mais eficazes. Assim, os valores do *Alpha de Cronbach* validam a adequação das variáveis no contexto da intenção de permanência dos trabalhadores.

4 RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados da análise quantitativa realizada com base nos dados recolhidos através do questionário. O objetivo desta análise é compreender a relação entre as estratégias de recompensa e a retenção de talentos[1], bem como avaliar as perceções dos inquiridos relativamente às práticas adotadas pelas empresas às quais estão vinculados.

Inicialmente, serão apresentados os dados relativos à análise descritiva, que abrange tanto as características demográficas da amostra como a análise descritiva de cada hipótese, incluindo indicadores como a média, o desvio-padrão, o valor mínimo e o valor máximo. Esta análise de frequências proporciona uma visão mais clara sobre os resultados, fornecendo uma descrição quantitativa das variáveis que permite identificar padrões e variações nas respostas dos inquiridos.

Posteriormente, serão testadas as hipóteses formuladas, recorrendo a técnicas estatísticas como o V de *Cramer* e a Regressão Logística Binária.

4.1 Caracterização da amostra

A amostra deste estudo é composta por 107 participantes, provenientes do setor imobiliário de Coimbra. A caracterização demográfica foi realizada com base em três variáveis, o género, a idade e o grau académico de cada participante, conforme apresentado na Tabela 4.1.

[1] A retenção de talentos será avaliada indiretamente pela intenção de permanência dos trabalhadores, considerando-se a intenção uma variável *proxy* para a retenção efetiva.

Tabela 4.1 - Caracterização da amostra

	Nº	%
Género		
Masculino	50	46,72%
Feminino	57	53,27%
Outro	0	0,00%
Idade		
< 30	13	12,15%
30 – 40	41	38,32%
41 – 50	28	26,17%
> 50	25	23,36%
Grau Académico		
Ensino Básico	0	0,00%
Ensino Secundário	36	33,64%
Licenciatura	64	59,81%
Mestrado	6	5,61%
Doutoramento	1	0,93%

Fonte: Elaboração própria com suporte do *SPSS*

A amostra é composta por 50 participantes do sexo masculino (46,73%) e 57 participantes do sexo feminino (53,27%).

Relativamente à idade, observa-se uma distribuição diversificada, sendo que a maioria dos participantes se encontra na faixa etária dos 30 – 40 anos (38,32%), seguindo-se a faixa etária dos 41 – 50 anos, com 28 respostas (26,17%). A seguir, a faixa etária acima dos 50 anos, com 23,36% e, por fim, a faixa etária mais jovem, com menos de 30 anos, com 13 respondentes (12,15%).

No que concerne ao grau académico, verifica-se que a maioria dos participantes possui Licenciatura (59,81%), seguindo-se o Ensino Secundário, com 36 respostas (33,64%). Uma pequena percentagem dos participantes possui o grau de Mestre (5,61%) e apenas 0,93% detém o grau de Doutor. Estes dados indicam que a amostra é constituída por indivíduos com um elevado nível de escolaridade.

Tabela 4.2 - Análise descritiva do tempo de experiência no setor imobiliário e do tempo de permanência na agência atual

		Há quantos anos trabalha no setor imobiliário?	Há quantos anos está nessa agência?
Média		10,21	6,29
Desvio-padrão		8,849	6,731
Mínimo		1	0
Máximo		38	38
Quartis	25	3,00	2,00
	50	7,00	4,00
	75	17,00	8,00

Fonte: Elaboração própria com suporte do *SPSS*

Ao analisar a experiência dos participantes no setor imobiliário (Tabela 4.2), observa-se que, em média, têm 10,21 anos de experiência, com uma variação significativa entre os inquiridos, evidenciada pelo desvio-padrão de 8,849 anos. O coeficiente de variação de 86,67% indica uma dispersão relativamente alta em relação à média, o que reforça a ideia de que a amostra inclui tanto trabalhadores com pouca experiência, como profissionais altamente experientes. Esta disparidade torna-se ainda mais clara ao observar os valores extremos de 1 ano (mínimo) e 38 anos (máximo), confirmando a necessidade de ajustar a gestão de talentos às diferentes fases da carreira (Collings & Mellahi, 2009).

A mediana de 7 anos sugere que metade da amostra tem até 7 anos de experiência, enquanto a análise dos quartis revela que 25% dos participantes têm até 3 anos de experiência e 75% possuem até 17 anos de experiência. Estes dados sublinham a importância de adotar políticas de retenção que considerem tanto os trabalhadores mais novos quanto os mais experientes, ajustando as práticas organizacionais às necessidades de cada grupo.

Ao analisar o tempo de permanência dos participantes na agência atual (Tabela 4.2), verificou-se uma média de 6,29 anos, com um desvio-padrão de 6,731, o que reflete uma variação significativa, como evidenciado pelo coeficiente de variação de 107,01%. Esta elevada dispersão reflete a coexistência de trabalhadores recentemente contratados com aqueles que têm uma longa permanência nas suas respetivas agências. Os valores mínimos e máximos de permanência variam entre 0 anos (mínimo) e 38 anos (máximo), evidenciando a diversidade de tempo de permanência. Segundo Bryant & Allen (2013),

a retenção de trabalhadores a longo prazo está estreitamente associada à implementação de estratégias de recompensa eficazes. As agências que conseguem manter os seus trabalhadores por períodos mais longos tendem a adotar políticas de incentivos e recompensas que promovem a lealdade e o compromisso organizacional.

A mediana de 4 anos de permanência sugere que metade da amostra tem uma relação estável com a entidade à qual presta serviços. Estudos como o de O'Halloran (2012), defendem que os trabalhadores tendem a permanecer mais tempo em organizações que implementam sistemas de recompensas por desempenho, percecionados como justos e motivadores.

Adicionalmente, a permanência prolongada de alguns trabalhadores, evidenciada pelo valor máximo de 38 anos, pode ser atribuída à eficácia das práticas de recompensas totais. Estas práticas não se limitam aos salários e aos benefícios financeiros, mas também ao reconhecimento e à satisfação das necessidades emocionais e profissionais dos trabalhadores (WorldAtWork, 2015), fatores essenciais para garantir a retenção a longo prazo e fortalecer o comprometimento com a organização.

4.2 Análise e Discussão de Resultados

Neste subcapítulo, procede-se à análise e discussão dos resultados obtidos a partir dos dados recolhidos no estudo. A análise inicia-se com uma descrição das variáveis independentes, permitindo explorar o perfil dos inquiridos e compreender como é que percecionam as várias dimensões em estudo.

Posteriormente, são apresentadas as análises inferenciais, através da aplicação do coeficiente V de *Cramer* e da Regressão Logística Binária, com o intuito de investigar as relações entre as variáveis independentes e a variável dependente que permitem identificar os fatores com maior impacto na intenção de permanência dos trabalhadores do setor imobiliário.

4.2.1 Análise Descritiva das Variáveis

Nesta secção realiza-se a análise descritiva das principais variáveis do estudo, com o objetivo de descrever as suas distribuições e identificar as tendências gerais nas respostas

dos inquiridos. A apresentação dos dados será feita através de tabelas de frequência, proporcionando uma leitura mais clara e organizada dos resultados.

Na Tabela 4.3 é apresentada a análise descritiva das variáveis em estudo, nomeadamente, a motivação e o reconhecimento, o alinhamento das recompensas com as expectativas dos trabalhadores, a implementação de estratégias de recompensa, a diversidade nas recompensas oferecidas, os sistemas de recompensa percebidos como justos e estruturados e a perceção de eficácia das estratégias de recompensa. Tal como referido anteriormente, a amostra é composta por 107 observações.

Tabela 4.3 - Análise Descritiva das Variáveis Independentes

Variáveis	**Média**	**Mediana**	**Desvio-Padrão**	**Mínimo**	**Máximo**	**Quartis**		
						25	**50**	**75**
Motivação e Reconhecimento	3,74	3,75	0,73	2,00	5,00	3,25	3,75	4,13
Alinhamento das recompensas com as expectativas dos trabalhadores	0,44	4,40	0,37	3,40	5,00	4,10	4,40	4,60
Implementação de estratégias de recompensa	3,91	3,67	0,63	2,33	5,00	3,67	3,67	1,33
Diversidade nas recompensas oferecidas	3,28	3,13	0,05	2,25	5,00	2,88	3,13	3,50
Sistemas de recompensa percebidos como justos e estruturados	3,53	3,40	0,85	2,20	5,00	3,00	3,40	4,20
Perceção de eficácia das estratégias de recompensa	4,02	4,10	0,57	2,50	5,00	3,70	4,10	4,40

Fonte: Elaboração própria com suporte do *SPSS*

4.2.1.1 Motivação e Reconhecimento

A Tabela *4.4* apresenta a análise descritiva dos itens associados à variável Motivação e Reconhecimento, cujo objetivo é avaliar o impacto da motivação e do reconhecimento dos trabalhadores na sua intenção de permanência.

Tabela 4.4 - Análise Descritiva da variável Motivação e Reconhecimento

	Média	**Desvio-padrão**	**Mínimo**	**Máximo**
Sente-se valorizado/a pelos seus superiores e colegas	3,82	0,787	2	5
Sente-se realizado/a profissionalmente	3,91	0,842	1	5
Tem autonomia para tomar decisões	4,01	0,795	2	5
Tem oportunidades de crescimento de carreira	3,77	1,042	1	5
Está satisfeito(a) com a avaliação do seu desempenho pessoal	3,70	0,993	1	5
Recebe elogios frequentemente pelo seu desempenho	3,74	0,904	1	5
Está confiante de que a breve prazo será promovido/a	2,99	1,232	1	5
Sente-se preparado/a para liderar um novo projeto	3,97	0,926	1	5

Fonte: Elaboração própria com suporte do *SPSS*

O item "Tem autonomia para tomar decisões" destaca-se com uma média superior às restantes (4,01), sugerindo que os trabalhadores percebem uma boa autonomia no seu ambiente de trabalho. Este resultado é suportado pela literatura, nomeadamente, por Armstrong (2015), que enfatiza a importância da autonomia para a motivação intrínseca e para o compromisso organizacional.

Por outro lado, o item "Está confiante de que a breve prazo será promovido/a" apresenta a média mais baixa (2,99), refletindo uma menor confiança dos trabalhadores relativamente à obtenção de promoções ou progressão na carreira a curto prazo. Bryant

& Allen (2013) afirmam que a falta de perspetiva de crescimento pode afetar negativamente a intenção de permanência dos trabalhadores, reforçando a necessidade de oferecer oportunidades claras de progressão de carreira para manter os trabalhadores motivados.

4.2.1.2 Alinhamento das Recompensas com as Expectativas dos Trabalhadores

A Tabela 4.5 permite uma análise descritiva das respostas dos inquiridos relativamente à variável "Alinhamento das recompensas com as expectativas dos trabalhadores". Esta análise visa explorar as perceções dos inquiridos sobre a forma como as recompensas no seu local de trabalho estão alinhadas com as suas expectativas e valores.

Tabela 4.5 - Análise Descritiva da variável Alinhamento das Recompensas com as Expectativas dos Trabalhadores

	Média	**Desvio-Padrão**	**Mínimo**	**Máximo**
As tarefas que realiza estão alinhadas com seus valores pessoais	4,22	0,588	2	5
A empresa promove o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional	4,16	0,675	1	5
As suas tarefas são planeadas para atingir os objetivos da empresa	4,10	0,658	2	5
As suas condições de trabalho são em geral satisfatórias	4,08	0,66	2	5
Em termos gerais, as condições externas dos vários locais de trabalho garantem segurança	4,35	0,66	2	5
O espaço de trabalho que lhe é designado na empresa é adequado para realizar as suas tarefas	4,43	0,568	3	5
O seu ambiente de trabalho é confortável	4,40	0,597	3	5
O local de trabalho mantém um nível adequado de limpeza	4,70	0,499	3	5
As condições internas do local de trabalho proporcionam segurança	4,72	0,472	3	5
A localização da empresa é privilegiada	4,38	0,682	3	5

Fonte: Elaboração própria com suporte ao *SPSS*

Com base nos dados obtidos, foi calculada a média e o desvio-padrão para cada item, verificando-se que, numa escala de 1 a 5, todos os itens alcançaram médias superiores ao ponto médio da escala. O item "As condições internas do local de trabalho proporcionam segurança" é o que apresenta a média mais elevada (4,72), sugerindo uma forte perceção de segurança por parte dos trabalhadores, fator considerado essencial para a sua satisfação e intenção de permanência, conforme defendido por Herzberg (1959, 2003). Este autor destaca a importância de proporcionar condições de trabalho que garantam segurança e bem-estar físico, como elementos fundamentais na permanência dos indivíduos.

O item "As suas condições de trabalho são em geral satisfatórias" revela a média mais baixa (4,08), o que indica que, embora as condições gerais de trabalho sejam consideradas satisfatórias, existe margem para melhorias. Esta conclusão alinha-se com o que autores como Collings & Mellahi (2009) sugerem, relativamente à necessidade de alinhar, de forma contínua, as expectativas dos trabalhadores com as condições oferecidas pelas organizações, para garantir a retenção a longo prazo.

4.2.1.3 Implementação de Estratégias de Recompensa

A Tabela 4.6 descreve a análise descritiva dos itens relacionados com a variável "Implementação de estratégias de recompensa", e o objetivo é avaliar a forma como as estratégias de recompensa são percecionadas pelos trabalhadores e de que modo é que essas perceções influenciam a sua intenção de permanência.

Tabela 4.6 - Análise Descritiva da variável Implementação de Estratégias de Recompensa

	Média	**Desvio-Padrão**	**Mínimo**	**Máximo**
A empresa oferece oportunidades para desenvolver as suas capacidades profissionais	3,62	0,938	2	5
Existe uma boa cooperação e troca de informações profissionais entre si e os seus colegas de trabalho	4,08	0,715	2	5
A maioria dos recursos humanos da empresa são qualificados	4,03	0,72	2	5

Fonte: Elaboração própria com suporte do *SPSS*

Como se pode verificar, o item "Existe uma boa cooperação e troca de informações profissionais entre si e os seus colegas de trabalho" apresenta a média mais alta (4,08), o que sugere que os trabalhadores compreendem, de forma positiva, a colaboração e a comunicação no ambiente de trabalho. Este resultado está em conformidade com Bryant & Allen (2013), que afirmam que a cooperação eficaz entre colegas de trabalho é um fator que fortalece o compromisso e a retenção de talentos.

O item "A empresa oferece oportunidades para desenvolver as suas capacidades profissionais" revela a média mais baixa (3,62), o que indica que é possível melhorar, ainda que as oportunidades de desenvolvimento profissional sejam vistas de forma moderadamente positiva. De acordo com Gerhart & Milkovich (1992), as estratégias de recompensa que incluem o desenvolvimento contínuo das capacidades profissionais são fundamentais para garantir a satisfação e o comprometimento dos trabalhadores, especialmente, em setores competitivos como o imobiliário.

4.2.1.4 Diversidade nas Recompensas Oferecidas

A análise descritiva presente na Tabela 4.7 revela algumas tendências importantes nas perceções dos trabalhadores em relação às diversas recompensas oferecidas pelas empresas onde prestam serviços.

Tabela 4.7 - Análise Descritiva da variável Diversidade nas Recompensas Oferecidas

	Média	**Desvio-Padrão**	**Mínimo**	**Máximo**
Uma parte da remuneração é em espécie (atribuição de carro, por exemplo)	1,58	1,141	1	5
Ter uma parte da remuneração fixa é uma boa compensação pelo trabalho desenvolvido neste setor	3,34	1,251	1	5
Está satisfeito/a com a sua remuneração total, considerando a média anual	3,23	1,015	1	5
Uma parte da remuneração é fixa	2,02	1,572	1	5
A totalidade da remuneração auferida é variável	4,21	1,203	1	5
Tem acesso a formação especializada oferecida pela empresa	3,60	1,188	1	5
A empresa dá suporte jurídico	4,14	0,829	2	5
A empresa dá suporte administrativo e burocrático	4,16	0,779	2	5

Fonte: Elaboração própria com suporte do *SPSS*

O item "A totalidade da remuneração auferida é variável" demonstra a média mais elevada (4,21), o que indica que a maioria dos trabalhadores considera a remuneração variável como uma parte significativa da sua remuneração, corroborando as evidências da literatura que sublinham a importância das recompensas variáveis no aumento da motivação e desempenho (Gerhart & Milkovich, 1992).

O item com a média mais baixa é "Uma parte da remuneração é em espécie (atribuição de carro, por exemplo)" (1,58), sugerindo que este tipo de remuneração não é amplamente oferecido ou valorizado nas empresas do setor imobiliário. Este dado reflete a importância de adaptar as estratégias de recompensa às preferências dos trabalhadores, como defendido por Armstrong (2015), ao salientar que é importante oferecer pacotes de recompensas flexíveis para fazer face às diferentes necessidades de cada indivíduo.

4.2.1.5 Os sistemas de Recompensa que são percebidos como justos e estruturados

A análise descritiva da Tabela 4.8 destaca a perceção dos trabalhadores relativamente à justiça e à estrutura dos sistemas de recompensa implementados pelas empresas.

Tabela 4.8 - Análise Descritiva da variável Sistemas de Recompensa percebidos como justos e estruturados

	Média	**Desvio-Padrão**	**Mínimo**	**Máximo**
Os sistemas de recompensa pelo trabalho aplicado por esta empresa são justos e motivadores	3,40	1,036	1	5
Os bónus atribuídos pela empresa são justos e motivadores	3,15	1,139	1	5
A sua remuneração é justa em comparação com a dos seus colegas que desempenham funções similares	3,70	0,973	2	5
O sistema de cálculo e a percentagem das comissões desta empresa são justos e motivadores	3,41	1,027	2	5
A empresa mantém um nível adequado de transparência e acessibilidade das informações	4,00	0,801	2	5

Fonte: Elaboração própria com suporte do *SPSS*

Dos resultados obtidos, destaca-se o item "A empresa mantém um nível adequado de transparência e acessibilidade das informações", por ser o que apresenta a média mais elevada (4,00), o que indica que as empresas do setor são percebidas como transparentes pelos trabalhadores. Este resultado está de acordo com a literatura de Adams (1965), que sublinha a importância da transparência e da acessibilidade das informações para fomentar a confiança e o comprometimento organizacional.

Relativamente à média mais baixa (3,15), apresenta-se no item "Os bónus atribuídos pela empresa são justos e motivadores", o que sugere que os trabalhadores percebem os bónus como menos justos e eficazes na motivação e, portanto, existe a necessidade de melhorar a estrutura e a aplicação dos bónus, de modo que sejam percecionados pelos trabalhadores

como equitativos e motivadores. De acordo com Armstrong (2015), a justiça nas recompensas financeiras, especialmente nos bónus, é essencial para a promoção de motivação e, consequentemente, para a retenção de talentos.

4.2.1.6 Perceção de Eficácia das Estratégias de Recompensa

A Tabela 4.9 relata a análise descritiva dos itens relacionados com a variável "Perceção de eficácia das estratégias de recompensa" e, o objetivo é avaliar a forma como a eficácia das estratégias de recompensa é percecionada pelos trabalhadores e de que modo é que essa perceção tem influência na sua intenção de permanência.

Tabela 4.9 - Análise Descritiva da variável Perceção de Eficácia das Estratégias de Recompensa

	Média	**Desvio-Padrão**	**Mínimo**	**Máximo**
A empresa inova, desenvolvendo ou criando novos processos de angariação de venda	3,98	0,629	2	5
A empresa adapta-se rapidamente às mudanças do mercado imobiliário	4,15	0,641	2	5
A empresa acompanha o desenvolvimento tecnológico	4,08	0,616	2	5
A empresa utiliza os processos mais inovadores de angariação e de venda do setor imobiliário	3,93	0,736	2	5
A marca que representa é bem reputada	4,64	0,571	3	5
As tarefas que realiza têm impacto significativo no desempenho da empresa	4,29	0,659	2	5
Não tenciona procurar trabalho nos próximos 2/3 anos	3,95	1,177	1	5
Se tiver outra oportunidade de trabalho, a empresa onde está será sempre a sua prioridade	3,95	1,094	1	5
A empresa onde trabalha é um local de trabalho para a vida	3,63	1,178	1	5
Nesta empresa terá um futuro promissor	3,61	1,114	1	5

Fonte: Elaboração própria com suporte do *SPSS*

A média mais elevada (4,64) pertence ao item "A marca que representa é bem reputada", o que indica que os trabalhadores reconhecem que as empresas para as quais prestam serviços possuem uma reputação forte e positiva. A literatura suporta que a perceção de uma marca forte e bem reputada está diretamente associada ao orgulho dos trabalhadores em pertencer à organização, o que impacta positivamente a intenção de permanência, conforme mencionado por Collings & Mellahi (2009).

Por outro lado, o item que revela a média mais baixa é "Nesta empresa terá um futuro promissor" (3,61), ou seja, os trabalhadores podem sentir alguma incerteza quanto ao seu futuro profissional na empresa à qual prestam o seu serviço. No estudo de Bryant & Allen (2013) verifica-se que, a falta de perspetivas de crescimento e desenvolvimento profissional pode levar à diminuição da motivação e ao aumento do risco de rotatividade, afetando negativamente a intenção de permanência.

4.2.2 V de *Cramer*

Com o intuito de analisar a intensidade da associação entre as variáveis independentes e a variável dependente do estudo, foi utilizado o coeficiente V de *Cramer* (Cramér, 1946). Para interpretar os valores obtidos no coeficiente recorre-se à definição de limites proposta por Cohen (1988), conforme apresentado na Tabela 4.10.

Tabela 4.10 - Limites de interpretação do V de Cramer

Valor de V de *Cramer*	**Interpretação da associação**
$0 \leq V \leq 0,1$	Fraca ou Inexistente
$0,1 < V \leq 0,3$	Moderada
$0,3 < V \leq 0,5$	Forte
$V > 0,5$	Muito Forte

Fonte: Cohen (1988)

Na Tabela 4.11, são apresentados os valores de V de *Cramer*, assim como os valores de significância, permitindo avaliar se as associações são estatisticamente significativas.

Tabela 4.11 - Análise de associações entre as variáveis - V de Cramer

Variáveis	Fi	V de *Cramer*	Significância Aproximada
Motivação e Reconhecimento	0,840	0,840	< 0,001
Alinhamento das recompensas com as expectativas dos trabalhadores	0,517	0,517	0,007
Implementação de estratégias de recompensa	0,656	0,656	< 0,001
Diversidade nas recompensas oferecidas	0,457	0,457	0,441
Sistemas de recompensas que são percebidos como justos e estruturados	0,547	0,547	0,002
Perceção de eficácia das estratégias de recompensa	0,837	0,837	< 0,001

Fonte: Elaboração própria com suporte do *SPSS*

A análise dos resultados obtidos, revela que a variável "Motivação e Reconhecimento" é de 0,840, o que representa uma associação muito forte e altamente significativa (Sig. < 0,001) com a intenção de permanência. O resultado sugere que a motivação e o reconhecimento são variáveis de extrema importância para impactar a intenção de permanência dos trabalhadores. Armstrong (2015) sublinha que o reconhecimento contínuo e a motivação são fundamentais para garantir o envolvimento e comprometimento dos trabalhadores. Autores como Bryant & Allen (2013) reforçam, ainda, que o reconhecimento desempenha um papel crucial na retenção eficaz de talentos.

O V de *Cramer* da variável "Alinhamento das recompensas com as expectativas dos trabalhadores" apresenta um valor de 0,517, com uma significância de 0,007, o que sugere uma associação muito forte e estatisticamente significativa com a intenção de permanência dos trabalhadores. Assim, quando as recompensas estão alinhadas com as expectativas dos trabalhadores existe uma influência significativa relativamente à intenção de permanência, estando em conformidade com Collings & Mellahi (2009), que

destacam que as recompensas alinhadas com as expectativas dos trabalhadores são essenciais para a sua satisfação e, consequentemente, para a sua retenção a longo prazo.

Com um V de *Cramer* de 0,656 e uma significância inferior a 0,001, a variável "Implementação de estratégias de recompensa" demonstra uma associação muito forte e estatisticamente significativa com a intenção de permanência dos trabalhadores. Esta forte associação está em consonância com o defendido por WorldAtWork (2015), que destaca a importância de uma implementação clara e eficiente das recompensas para alinhar as expectativas dos trabalhadores com os objetivos organizacionais. Este alinhamento facilita a relação entre ambas as partes, influenciando positivamente a intenção de permanência dos trabalhadores.

A variável "Diversidade nas recompensas oferecidas" apresenta um V de *Cramer* de 0,457, o que sugere que a associação entre a variável independente e a variável dependente é forte, contudo, esta associação não é estatisticamente significativa, uma vez que o valor de *Sig*. é de 0,441, ou seja, superior a 0,05. Este resultado indica que, no contexto do estudo realizado, a diversidade nas recompensas não tem impacto significativo na intenção de permanência dos trabalhadores. Conforme Gerhart & Milkovich (1992), argumentam, dependendo dos contextos, os trabalhadores podem não reconhecer claramente o impacto da diversidade nas recompensas, especialmente, quando as recompensas não estão diretamente relacionadas com a perceção de justiça ou com a motivação pessoal dos indivíduos.

Relativamente aos resultados obtidos com a variável "Os sistemas de recompensa que são percebidos como justos e estruturados", o V de *Cramer* de 0,547, revela uma associação muito forte com a intenção de permanência sendo, simultaneamente, estatisticamente significativa, com um valor de *Sig*. de 0,002. Este resultado está de acordo com Adams (1965), que afirma que os trabalhadores tendem a permanecer nas organizações quando percebem que os sistemas de recompensa são equitativos e estruturados de forma justa, promovendo, assim, um ambiente de confiança e lealdade.

Por fim, a variável "Perceção de eficácia das estratégias de recompensa" apresenta um V de *Cramer* de 0,837 e uma significância inferior a 0,001 (*Sig*. < 0,001), sugerindo que a perceção de eficácia das estratégias de recompensa exerce um impacto decisivo na

intenção de permanência dos trabalhadores. Conforme defendido por Akhtar et al. (2015), as estratégias de recompensa percebidas como eficazes e justas são fundamentais para o compromisso organizacional e, consequentemente, para a retenção de talentos.

Com base nos resultados obtidos através do V de *Cramer*, conclui-se que existe, de forma geral, uma associação muito forte entre as variáveis independentes analisadas e a intenção de permanência dos trabalhadores (variável dependente). As variáveis relacionadas com recompensas, motivação, reconhecimento e perceção de justiça revelam um impacto expressivo, demonstrando que as estratégias de recompensa bem estruturadas e alinhadas com as expectativas dos trabalhadores são determinantes para assegurar a sua retenção. Contudo, a variável da diversidade nas recompensas não apresentou uma influência significativa no contexto deste estudo. Em síntese, os resultados evidenciam a importância das práticas de recompensa no fortalecimento da intenção de permanência dos trabalhadores no setor imobiliário.

4.2.3 Intenção de Permanência: Aplicação da Regressão Logística Binária

Para testar as hipóteses formuladas neste estudo, será aplicada a Regressão Logística Binária. Esta técnica estatística permite modelar a relação entre uma ou mais variáveis independentes e uma variável dependente, prevendo a probabilidade de ocorrência de um determinado evento (Hosmer et al., 2013). No âmbito deste estudo, a Regressão Logística Binária será utilizada para avaliar o impacto das variáveis independentes, nomeadamente as dimensões relacionadas com as estratégias de recompensa, na intenção de permanência dos trabalhadores. Esta análise permitirá identificar os fatores que exercem maior influência na decisão dos trabalhadores em permanecer ou não no setor imobiliário, proporcionando uma visão detalhada sobre as principais determinantes da retenção de talentos.

O modelo *Stepwise* foi o utilizado neste estudo, permitindo a identificação das variáveis mais relevantes ao longo das várias etapas. Este método realiza uma análise progressiva, eliminando as variáveis que não apresentam significância estatística e, retendo apenas aquelas que demonstram maior impacto na intenção de permanência dos trabalhadores

(Field, 2017; Hosmer et al., 2013). No final do processo, foram selecionadas as variáveis que mais contribuem para o modelo.

Os Testes de *Omnibus* do Modelo de Coeficientes apresentados na Tabela 4.12 permitem avaliar a qualidade e a adequação do modelo da Regressão Logística Binária ao longo das diferentes etapas do processo de *Stepwise*.

Tabela 4.12 - Testes de Omnibus do Modelo de Coeficientes – Regressão Logística Binária

		Qui-Quadrado	**df**	***Sig.***
Etapa 1	Etapa	66,288	6	< 0,001
	Bloco	67,288	6	< 0,001
	Modelo	68,288	6	< 0,001
Etapa 2ª	Etapa	-0,006	1	0,939
	Bloco	66,282	5	< 0,001
	Modelo	66,282	5	< 0,001
Etapa 3ª	Etapa	-0,665	1	0,415
	Bloco	65,617	4	< 0,001
	Modelo	65,617	4	< 0,001
Etapa 4ª	Etapa	-2,342	1	0,126
	Bloco	63,275	3	< 0,001
	Modelo	63,275	3	< 0,001

a. Um valor de qui-quadrados negativos indica que o valor de qui-quadrado diminuiu a partir do passo anterior

Fonte: Elaboração própria com suporte do *SPSS*

Na Etapa 1, o valor do Qui-quadrado de 66,288, com uma significância inferior a 0,001, demonstra que o modelo, ao incluir todas as variáveis inicialmente propostas, é altamente significativo. Isto indica que o conjunto de variáveis independentes, no seu todo, contribui de forma significativa para prever a intenção de permanência dos trabalhadores. Este resultado sugere que o modelo global é adequado e que as variáveis independentes possuem poder explicativo para a variável dependente.

Nas Etapas 2 e 3, verifica-se uma redução progressiva no valor do Qui-quadrado à medida que algumas variáveis são eliminadas do modelo. Na Etapa 2, o teste de Qui-quadrado apresenta um valor de -0,006, com uma significância de 0,939, sugerindo que a eliminação ou ajuste das variáveis, nesta etapa, não proporciona uma melhoria significativa do modelo. Na Etapa 3, o valor do Qui-quadrado é de -0,0665, com uma

significância de 0,415, indicando que o ajuste realizado nesta etapa também não melhora o modelo de forma significativa.

Contudo, à medida que o processo continua, na Etapa 4, o Qui-quadrado apresenta um valor de -2,342, com uma significância de 0,126, indicando que a eliminação ou ajuste das variáveis nesta etapa não representam melhorias no modelo. No entanto, os valores de Qui-quadrado para o Bloco e o Modelo são de 63,275, com *Sig.* < 0,001. Isto demonstra que, apesar das eliminações progressivas, o modelo ajustado final continua a ser estatisticamente relevante e fornece uma boa adequação. Este resultado reforça que as variáveis independentes restantes no modelo, após várias etapas de ajuste, ainda têm um impacto significativo na intenção de permanência dos trabalhadores.

Tabela 4.13 - Resumo do Modelo - Regressão Logística Binária

Etapa	**Verossimilhança de *log* -2**	**R^2 *Cox & Snell***	**R^2 *Nagelkerke***
1	12,870[a]	0,462	0,883
2	12,875[a]	0,462	0,883
3	13,540[b]	0,458	0,877
4	15,882[b]	0,460	0,854

a. Estimação finalizada no número de iteração 11 porque as estimativas de parâmetro mudaram foram alteradas para menos de 0,001
b. Estimação finalizada no número de iteração 1 porque as estimativas de parâmetro mudaram foram alteradas para menos de 0,001

Fonte: Elaboração própria com suporte do *SPSS*

Os valores apresentados na Tabela 4.13, de R^2 de *Nagelkerke* variam entre 0,854 e 0,883 nas diferentes etapas do modelo. Estes resultados sugerem que o modelo de Regressão Logística Binária utilizado possui um elevado poder preditivo. Portanto, o modelo apresenta um bom ajuste para prever a variável dependente no contexto estudado.

O Teste de *Hosmer* e *Lemeshow* avalia a qualidade do ajuste do modelo de Regressão Logística Binária, verificando se as previsões do modelo se adequam aos dados observados.

Tabela 4.14 - Teste de Hosmer e Lemeshow - Regressão Logística Binária

Etapa	Qui-Quadrado	df	*Sig.*
1	1,147	8	0,997
2	1,153	8	0,997
3	0,111	8	1,000
4	1,44	8	0,994

Fonte: Elaboração própria com suporte do *SPSS*

Os resultados apresentados na Tabela 4.14 indicam que, em todas as etapas do modelo, o valor de *Sig.* é superior a 5% (*Sig.* > 0,05), o que significa que o modelo se ajusta adequadamente aos dados. Inicialmente, na Etapa 1, o valor de *Sig.* é de 0,997 e, na etapa 4, o valor de *Sig.* é de 0,994, o que sugere que o modelo ajustado (Etapa 4) apresenta uma boa capacidade para prever corretamente a variável dependente - intenção de permanência dos trabalhadores – com base nas variáveis independentes consideradas nessa etapa, evidenciando uma adequação satisfatória entre as previsões do modelo e os dados observados.

Com a análise da Tabela 4.15 - Variáveis na Equação, que apresenta as variáveis incluídas no modelo final da Regressão Logística Binária, é possível identificar as variáveis mais relevantes para explicar a intenção de permanência dos trabalhadores no setor imobiliário. O processo *Stepwise* foi utilizado para ajustar o modelo de forma progressiva, eliminando variáveis que não apresentavam significância estatística e retendo aquelas com maior impacto. Esta abordagem permitiu verificar se as hipóteses formuladas no estudo têm um impacto estatisticamente significativo na intenção de permanência dos trabalhadores.

Na Etapa 1 (Apêndice 1), todas as variáveis independentes do estudo foram incluídas no modelo. Desde o início, destacou-se a variável "Perceção de eficácia das estratégias de recompensa", com um valor de significância *Sig.* de 0,041 e um Exp(B) de 804,050. Este resultado sugere que a perceção de eficácia nas estratégias de recompensa tem um impacto significativo na intenção de permanência dos trabalhadores, corroborando a Hipótese 6. De acordo com Armstrong (2015), a eficácia percebida das recompensas é crucial para garantir a retenção de talentos.

Ainda nesta etapa, a variável "Motivação e Reconhecimento" também demonstrou relevância, com um valor de significância *Sig*. de 0,066, sugerindo um impacto relevante na intenção de permanência, alinhando-se com a Hipótese 1, que afirma que a motivação e o reconhecimento dos trabalhadores têm um impacto estatisticamente significativo na retenção de talentos. Tal conclusão é reforçada por autores como Collings & Mellahi (2009), que destacam a importância de práticas de reconhecimento como fatores motivacionais essenciais para a retenção de talentos.

Nas Etapas 2 e 3 (Apêndice 1), o modelo evoluiu, com a eliminação da variável "A diversidade nas recompensas oferecidas", na Etapa 2 e da variável "Alinhamento das recompensas com as expectativas dos trabalhadores", na Etapa 3. Após a exclusão dessas variáveis, a significância da variável "Motivação e Reconhecimento" aumentou, atingindo um valor de significância, *Sig*. de 0,039 na Etapa 3, reforçando ainda mais a Hipótese 1. A literatura de Herzberg (1959) fundamenta esta conclusão, ao destacar que a motivação e o reconhecimento são fatores de elevada importância para garantir a satisfação e, consequentemente, a permanência dos trabalhadores na organização.

A variável "Perceção de eficácia das estratégias de recompensa" permaneceu significativa ao longo das etapa do modelo, com um valor de significância *Sig*. de 0,023 na Etapa 3, reforçando a Hipótese 6. A perceção positiva sobre a eficácia das recompensas revela-se um fator essencial na decisão dos trabalhadores em permanecer nas suas funções, conforme defendido por autores como Calvin et al. (2021), que mencionam que a eficácia nas estratégias de recompensa está fortemente associada à satisfação e à lealdade dos trabalhadores.

Tabela 4.15 - Variáveis na Equação - Modelo de Regressão Logística - Modelo Final

	B	**S.E.**	***Wald***	**df**	***Sig.***	**Exp(B)**
Motivação e Reconhecimento	9,87	4,303	5,263	1	0,022	19350,752
Implementação de estratégias de recompensa	-5,187	2,815	3,394	1	0,065	0,006
Perceção de eficácia das estratégias de recompensa	5,594	2,355	5,641	1	0,018	268,940

Fonte: Elaboração própria com suporte de *SPSS*

No modelo final (Tabela 4.15), após o ajuste completo do processo *Stepwise*, a variável "Os sistemas de recompensa percebidos como justos e bem estruturados" foi eliminada, por não apresentar significância estatística suficiente. Não obstante, de acordo com a Teoria da Equidade de Adams (1965), a perceção de justiça nas recompensas continua a ser essencial para a satisfação dos trabalhadores.

Por outro lado, a variável "Motivação e Reconhecimento" revela-se como a mais significativa, com um valor de *Wald* de 5,263 e um valor de *Sig*. de 0,022 (*Sig.* < 0,05). O valor extremamente elevado de Exp(B) de 19350,752 sugere que, à medida que a perceção de motivação e reconhecimento aumenta, a probabilidade dos trabalhadores decidirem permanecer na empresa aumenta de forma significativa, isto é, a probabilidade de permanência aumenta 19350 vezes. Este resultado confirma, de forma robusta, a Hipótese 1, evidenciando que a motivação e o reconhecimento são fundamentais para a retenção de trabalhadores, conforme defendido por Armstrong (2015) e Collings & Mellahi (2009) e, de acordo com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), que destaca a importância dos fatores motivacionais.

A variável "Perceção de eficácia das estratégias de recompensa" também se destacou no modelo final, com o maior valor de *Wald* (5,641), indicando que tem o maior impacto na intenção de permanência dos trabalhadores. Isto significa que a forma como os trabalhadores percebem a eficácia das estratégias de recompensa adotadas pela empresa é um dos fatores mais importantes para a sua permanência. A variável mantém-se significativa, com um valor de *Sig*. de 0,018 (*Sig.* < 0,05), corroborando novamente a Hipótese 6. O valor de Exp(B) de 268,940 indica que os trabalhadores que percebem as estratégias de recompensa como eficazes têm 268 vezes mais probabilidade de permanecer na empresa, ou seja, quanto maior for a perceção de que as estratégias de recompensa são eficazes, maior será a probabilidade do trabalhador continuar na empresa. A importância atribuída à eficácia percebida das recompensas é igualmente corroborada pela literatura, com autores como Gerhart & Milkovich (1992), que destacam o impacto positivo da perceção de justiça e eficácia nas recompensas, na lealdade e na intenção de permanência dos trabalhadores.

Este resultado alinha-se com a Teoria da Expectativa de Vroom (1964), ao sugerir que os trabalhadores são mais motivados quando acreditam que o seu esforço levará a recompensas valiosas.

Por outro lado, a variável "Implementação de estratégias de recompensa" apresenta um valor de *Wald* de 3,394, sugerindo um impacto moderado na intenção de permanência dos trabalhadores. O valor de *Sig*. de 0,065, indica que, apesar de estar próximo do nível de significância, não é estatisticamente significativo, mas sugere um impacto moderado na intenção de permanência dos trabalhadores, o que corrobora parcialmente a Hipótese 3, que indica que a implementação de estratégias de recompensa afeta a intenção de permanência dos trabalhadores. O valor de Exp(B) de 0,006 revela que, à medida que aumenta a perceção de que as estratégias de recompensa estão mal implementadas, a probabilidade de permanência dos trabalhadores diminui drasticamente. Este resultado sugere que, quando as estratégias de recompensa são percebidas como mal implementadas, a probabilidade de permanência pode diminuir em aproximadamente 99,4%, o que pode ser explicado pela Teoria das Capacidades Dinâmicas de Teece et al. (1997), que sublinha a importância da adaptação e flexibilidade na implementação de recursos organizacionais.

A literatura sugere que, embora a implementação possa não ser o fator mais determinante, desempenha um papel relevante na satisfação e no comprometimento dos trabalhadores, conforme mencionado por Bryant & Allen (2013).

Como as restantes hipóteses formuladas não demonstram significância suficiente para impactar a intenção de permanência dos trabalhadores, foram eliminadas ao longo das diferentes etapas do modelo, devido ao facto dos seus valores de *Sig*. serem superiores a 0,05.

De forma geral, os resultados obtidos com o modelo de Regressão Logística Binária, na abordagem *Stepwise*, permitem corroborar totalmente a Hipótese 1 – Motivação e Reconhecimento e a Hipótese 6 - Perceção de Eficácia nas Estratégias de Recompensa, demonstrando que estas variáveis exercem um impacto estatisticamente significativo na intenção de permanência dos trabalhadores. A Hipótese 3 – Implementação de Estratégias

de Recompensa foi parcialmente corroborada, indicando que, embora tenha algum impacto, o efeito na intenção de permanência dos trabalhadores, é menos expressivo.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo investigar e analisar as estratégias de recompensa na retenção de talento do setor imobiliário de Coimbra, com base nos dados recolhidos através de um questionário dirigido aos trabalhadores deste setor.

A investigação permitiu testar as hipóteses formuladas e contribuiu para uma compreensão mais abrangente das dinâmicas que influenciam a intenção de permanência dos trabalhadores, principalmente, no que respeita à motivação, ao reconhecimento e à perceção de eficácia das estratégias de recompensa.

Embora algumas hipóteses não tenham sido integralmente corroboradas, nomeadamente, a Hipótese 2 - O alinhamento das recompensas com as expectativas dos trabalhadores tem um impacto estatisticamente significativo na intenção de permanência, a Hipótese 4 - A diversidade nas recompensas oferecidas tem um impacto estatisticamente significativo na intenção de permanência e Hipótese 5 - Os sistemas de recompensa que são percebidos como justos e bem estruturados têm um impacto estatisticamente significativo na intenção de permanência, os resultados obtidos sugerem pertinência. Apesar da ausência de significância estatística, a justiça nas recompensas, conforme discutido na Teoria da Equidade por Adams (1965), mantém-se como elemento essencial na satisfação dos trabalhadores e, consequentemente, na sua intenção de permanência na organização.

Os resultados evidenciam, ainda, a importância de ajustar as práticas de recompensa às necessidades e expectativas dos trabalhadores, maximizando assim o impacto na intenção de permanência, conforme defendido por Armstrong (2015). A Teoria da Expectativa de Vroom (1964) ajuda a explicar a relação entre o esforço dos trabalhadores e a sua motivação, uma vez que as recompensas percecionadas como valiosas são determinantes para reforçar o desempenho e a intenção de permanência dos trabalhadores.

Além disso, as variáveis “Motivação e Reconhecimento” e “Perceção de eficácia das estratégias de recompensa” revelam-se particularmente pertinentes, estando em consonância com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959), que destaca a importância do reconhecimento e das oportunidades de crescimento para a motivação e

satisfação dos trabalhadores. Estes fatores revelam-se fundamentais para a intenção de permanência no setor imobiliário, conforme evidenciado nos resultados do estudo.

A implementação de estratégias de recompensa, embora com um impacto moderado, continua a desempenhar um papel importante. De acordo com a Teoria das Capacidades Dinâmicas de Teece et al. (1997), a capacidade das empresas se adaptarem às suas estratégias de recompensa pode contribuir significativamente para a intenção de permanência dos trabalhadores, especialmente, num setor tão dinâmico como o imobiliário.

Importa reconhecer algumas limitações deste estudo, nomeadamente, a amostra utilizada, composta exclusivamente por trabalhadores do setor imobiliário de Coimbra, o que pode restringir a generalização dos resultados para outros contextos geográficos ou setoriais. A especificidade do setor, caracterizada por uma elevada rotatividade, impõe desafios que podem não ser diretamente aplicáveis a outras áreas de atividade. Acresce ainda que as informações obtidas foram diretamente fornecidas pelos participantes, o que pode introduzir algum viés nas respostas, sobretudo em questões relacionadas com perceções subjetivas.

Ainda assim, este estudo oferece um contributo teórico importante ao fornecer uma visão aprofundada acerca da relevância das estratégias de recompensa no setor imobiliário, preenchendo uma lacuna na literatura existente e contribuindo para as Teorias da Equidade, da Expectativa e dos Dois Fatores de *Herzberg*.

Em termos práticos, este estudo apresenta implicações significativas para a gestão de recursos humanos no setor imobiliário. As empresas são incentivadas a adotar estratégias de recompensa mais justas e diversificadas, que contemplem tanto incentivos financeiros como formas de reconhecimento não monetário, aumentando a motivação e a intenção de permanência dos seus trabalhadores. A flexibilidade e a personalização das recompensas, quando alinhadas com as expectativas dos trabalhadores, surgem como elementos determinantes para a retenção de talentos, conforme discutido por Meyer & Allen (1991).

Por fim, as organizações que priorizam a gestão de talentos têm maior probabilidade de se tornarem líderes empresariais nas etapas de crescimento seguintes (Wahyanto et al.,

2020). Esta abordagem eficaz à gestão de talentos não só facilita a retenção dos melhores trabalhadores, como também promove um ambiente de trabalho mais produtivo e competitivo, impulsionando o crescimento sustentável das empresas.

No que se refere a futuras investigações, sugere-se a ampliação do âmbito do estudo a outros setores e contextos geográficos, com o objetivo de validar as conclusões obtidas e explorar novas dimensões das estratégias de recompensa. A adoção de metodologias qualitativas, como entrevistas, poderá fornecer uma perspetiva mais rica acerca das motivações dos trabalhadores e das variáveis que influenciam a sua decisão de permanecer na organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abraham, M., Kaliannan, M., Avvari, M. V., & Thomas, S. (2023). Reframing talent acquisition, retention practices for organisational commitment in Malaysian SMEs: A managerial perspective. *Journal of General Management*. https://doi.org/10.1177/03063070231184336

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal & Social Psychology*, *67*(5), 422-436. https://doi.org/10.1037/h0040968

Adams, J. S. (1965). Inequity in social-exchange. *ADVANCES IN EXPERIMENTAL SOCIAL PSYCHOLOGY*, *2*(4), 267-299.

Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, *17*(3), 208-230. https://doi.org/10.1108/13620431211241063

Akhtar, C. S., Aamir, A., Khurshid, M. A., Abro, M. M. Q., & Hussain, J. (2015). *Total Rewards and Retention: Case Study of Higher Education Institutions in Pakistan* Proceedings of the 4th intenational conference on leadership, technology, innovation and business management

Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, *12*. https://doi.org/10.3390/su12208372

Alferaih, A., Sarwar, S., & Eid, A. (2018). Talent turnover and retention research : The case of tourism sector organisations in Saudi Arabia. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, *6*(2), 166-186. https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2017-0035

Ali, B., & Anwar, K. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, *5*, 21-30. https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3

Alves, D., Dieguez, T., & Conceição, O. (2020). Retaining talents: Impact on innovation.

Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). Psychological testing *PSYCHOLOGICAL REPORTS*, *81*(1), 351-351.

Armstrong, M. (2009). Armstrong's handbook of human-resource management practice (11th ed.). *Human Resource Management International Digest*, *18*(4). https://doi.org/10.1108/hrmid.2010.04418dae.001

Armstrong, M. (2012). Armstrong's handbook of reward management practice : Improving performance through reward. *Human Resource Management International Digest*. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=460982&site=eds-live

Armstrong, M. (2015). Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management International Digest*. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=1193777&site=eds-live

Arriscado, P., Quesado, H., & Sousa, B. (2019). Employer branding in the digital era attracting and retaining millennials using digital media. *154*, 391 - 403. https://doi.org/10.1007/978-3-319-91860-0_23

Azasu, S. (2009). Rewards and performance of Swedish real estate firms. *Compensation & Benefits Review*, *41*(4), 19-28. https://doi.org/10.1177/0886368709337924

Barbosa, M. S., & Monteiro, N. P. (2024). *Determinantes dos preços do setor imobiliário em Portugal e na Zona Euro* Universidade do Minho]. RCAAP. https://hdl.handle.net/1822/93115

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99 - 120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barney, J., B., & Clark, D., N. (2007). Resource-based theory : Creating and sustaining competitive advantage. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000bww&AN=191611&site=eds-live

Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, *9*(4), 49-61. https://doi.org/10.5465/AME.1995.9512032192

Bernardino, S., & Santos, J. F. (2015). Papel das motivações do empreendedor na decisão de lançamento da iniciativa social. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accouting*, *1 (2)*, 31-55. http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/PJFMA

Bless, C., Higson-Smith, C., & Kagee, A. (2006). Fundamentals of social research methods : An african perspective. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=216967&site=eds-live

Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human resource management: Theory and practice*. Palgrave Macmillan. https://books.google.pt/books?id=aw5KpwAACAAJ

Bryant, P. C., & Allen, D. G. (2013). Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent. *Compensation & Benefits Review*, *45*(3), 171-175. https://doi.org/10.1177/0886368713494342

Budhwar, P., Do, H., Shipton, H., Nguyen, H. D., & Nguyen, B. (2022). Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, *141*, 808-821. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090

Calvin, M. (2016). The influence of compensation and performance management on talent retention. *Global Journal of Management and Business Research*, *16*(A10), 39-46. https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/2168

Calvin, M., Maja, M. T., Kavir, M., Lekwape, L., Makhasane, S. S., & Khumalo, M. T. (2021). Talent retention strategies: An exploratory study within the consulting industry in Gauteng province, South Africa. *Acta Commercii*, *21*(1), 1-14. https://doi.org/10.4102/ac.v21i1.885

Calvin, M. M., & Bongani, I. D. (2018). Total rewards and its effects on organisational commitment in higher education institutions. *SA Journal of Human Resource Management*, *16*. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.913

Cao, Z., Chen, J., & Song, Y. (2013). Does total rewards reduce the core employees' turnover intention? *International Journal of Business and Management*, *8*. https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n20p62

Chiavenato, I. (2014). *Gestão De Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. MANOLE. https://books.google.pt/books?id=oGJIvgAACAAJ

Chowdhury Abdullah Al, M., & Md. Nazmul, H. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: a conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, *15*(1), 63-71. https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. L. Erlbaum Associates. https://books.google.pt/books?id=gA04ngAACAAJ

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, *19*(4), 304-313. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001

Constance, E. H., Sydney, F., Will, M., Margaret, P., Harbir, S., David, T., & Sidney, G. W. (2007). *Dynamic Capabilities : Understanding strategic change in organizations* https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=202244&site=eds-live

Costa, S. R. F., Carvalho Neto, A., & Bazzoli, L. R. (2014). Executivos da geração Y: Sucessos e fracassos na retenção de trainees. *Revista Eletrónica de Gestão Organizacional*, *12*(1), 80-92. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=116239486&site=eds-live

Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, *11*(1), 55-70. https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4282625

Cox, D. R. (1958). *The regression-analysis of binary sequences* (Vol. 20).

Cramér, H. (1946). *Mathematical methods of statistics*. Princeton University Press. https://doi.org/doi:10.1515/9781400883868

Creswell, J., W. (2021). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (Global Edition ed.) https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=3777604&site=eds-live

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests [Article]. *Psychometrika*, *16*(3), 297-334. https://doi.org/10.1007/BF02310555

da Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Publicacoes Dom Quixote. https://books.google.pt/books?id=v0fkwAEACAAJ

da Silva Tamashiro, H. R., Cardoso Neri, J. M., do Nascimento, C. A. X., Aparecida Martins Ferreira, V., & Mellini Jabur, M. R. (2019). Uma análise da relação entre práticas de recompensas, comprometimento organizacional, motivação e satisfação dos funcionários nas organizações *Revista de Administraçãao da UNIMEP*, *17*(4), 138-158. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=142311204&site=eds-live

Danneels, E. (2012). Second-order competences and Schumpeterian rents. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *6*(1), 42 - 58. https://doi.org/10.1002/sej.1127

DeVellis, R. F. (1991). Scale development: Theory and applications *Applied Psychological Measurement*, *15*(4), 425-426. https://doi.org/10.1177/014662169101500413

Drucker, P. F. (1964). *Managing for results : Economic tasks and risk-taking decisions* https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=1281259&site=eds-live

Drucker, P. F. (2002). They're not employees, they're people. *Harvard Business Review*, *80*(2), 70-71. https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0036485051&partnerID=40&md5=788ec3e252a4e6e86a7ed36fcb1bd5cc

Dumer, M. C. R., Gomes, J. B., de Souza, A. M., dos Reis, G. S., & de Amorim, S. K. (2017). Motivation in accounting offices: Perception of employees about motivational practices adopted. *Espacios*, *38*(3), 19. https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85013743817&partnerID=40&md5=45cd34194826489981d394dbbed39bce

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* *21*(10/11), 1105-1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11

Elrayah, M., & Semlali, Y. (2023). Sustainable total reward strategies for talented employees' sustainable performance, satisfaction, and motivation: Evidence from the educational sector. *Sustainability 15*(2). https://doi.org/10.3390/su15021605

Field, A. (2017). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage.

French, R. (2011). *Organizational Behaviour*. Wiley. https://books.google.pt/books?id=pONh39DERCsC

Galetić, L. (2020). Reward strategy and practice as a tool to retain employees: Case of Croatia. *Strategic Management*, *25*(3), 3-13. https://doaj.org/article/af7da36ea6d8420ca814b32ce04cec09

Gandasari, D., Tjahjana, D., Dwidienawati, D., & Ichsan, M. (2024). How to attract talents? The role of CSR, employer brand, benefits and career development. *Cogent Business and Management*, *11*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2323774

George, D., & Mallery, P. (1999). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=ED425201&site=eds-live

Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1992). Employee compensation: Research and practice. In *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 481-569). Consulting Psychologists Press.

Ghulam, M., & Noorina, A. (2019). Rewards, autonomous motivation and turnover intention: Results from a non-Western cultural context. *Cogent Business & Management*, *6*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1676090

Guo, J., Huang, P., Zhang, Y., & Zhou, N. (2016). The effect of employee treatment policies on internal control weaknesses and financial restatements. *Accounting Review*, *91*(4), 1167 - 1194. https://doi.org/10.2308/accr-51269

Gupta, N., Sardana, D., & Lee, R. (2024). Dynamic capabilities that matter for business failure versus survival. *Industrial Marketing Management*, *116*, 40 - 50. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.11.004

Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, *31*(2), 67-82. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/ert.20018

Henderson, R. (2006). Compensation management in a knowledge-based world. In (10 ed.). New Jersey: Pearson Education.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2 edition ed.). Wiley New York.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? In (Vol. 46, pp. 53-62).

Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? In (Vol. 81, pp. 87-96).

Hosmer, D. W., Lemeshow, S., & Sturdivant, R. X. (2013). *Applied logistic regression*. Wiley. https://books.google.pt/books?id=64JYAwAAQBAJ

Hoyt, J., & Gerloff, E. A. (1999). Organizational environment, changing economic conditions, and the effective supervision of technical personnel: A management challenge *Journal of High Technology Management Research*, *10*(2), 275-293. https://doi.org/10.1016/S1047-8310(99)00014-0

Hyman, J., & Summers, J. (2004). Lacking balance? Work-life employment practices in the modern economy. *Personnel Review*, *33*(4), 418-429+491. https://doi.org/10.1108/00483480410539498

Ibidunni, S., Osibanjo, O., Adeniji, A., Salau, O. P., & Falola, H. (2016). Talent retention and organizational performance: A competitive positioning in Nigerian banking sector. *Periodica Polytechnica: Social & Management Sciences*, *24*(1), 1-13. https://doi.org/10.3311/PPso.7958

James, L., & Mathew, L. (2022). Employee retention strategies IT industry. 79-87.

Joyce, W. F., & Slocum, J. W. (2012). Top management talent, strategic capabilities, and firm performance. *Organizational Dynamics*, *41*(3), 183-193. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.03.001

Juchun, L. (2008). *Multi-Incentive model between the project manager and the real estate enterprise based on principal-agent theory* https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edseee&AN=edseee.4680034&site=eds-live

Kacaribu, H., & Baskara, I. (2024). The effect of compensation, transformational leadership on work engagement by mediating the behavior of organizational citizens in insurance broker companies. *International Journal of Economics, Management and Accounting (IJEMA)*, *1*(8), 621-638. https://doi.org/10.47353/ijema.v1i8.91

Kim, S., & McLean, G. N. (2020). Global talent management: Necessity, challenges, and the roles of HRD. *Advances in Developing Human Resources*, *14*(4), 566-585. https://doi.org/10.1177/1523422312455610

Kimunge, M. W. (2014). Effects of total rewards on employee retention: A case study of Kenya vision 2030 delivery secretariat. *Strategic Journal of Business Change Management*(1(2)). https://doi.org/http://dx.doi.org/10.61426/sjbcm.v1i2.34

Kwenin, D. O., Muathe, S. M. A., & Nzulwa, R. D. (2013). The influence of employee rewards, human resource policies and job satisfaction on the retention of employees in Vodafone Ghana limited. *European Journal of Business and Management*, *5*, 13-20.

Lee, C. L., Yam, S., Susilawati, C., & Blake, A. (2024). The future property workforce: Challenges and opportunities for property professionals in the changing landscape. *Buildings*, *14*(1), 224. https://www.mdpi.com/2075-5309/14/1/224

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, *22 140*, 55-55.

Lochmiller, C., R., & Lester, J., N. . (2017). *An introduction to educational research : Connecting methods to practice* (1 ed.) https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=3361534&site=eds-live

Lombardia, G., P., Stein, G., & Pin, J. R. (2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la Generación Y. *IESE Business School*(D/753). https://ideas.repec.org/p/ebg/iesewp/d-0753.html

Lutfi, A., Alsyouf, A., Almaiah, M. A., Alrawad, M., Abdo, A. A. K., Al-Khasawneh, A. L., Ibrahim, N., & Saad, M. (2022). Factors influencing the adoption of Big Data

analytics in the digital transformation era: Case study of Jordanian SMEs. *Sustainability*, *14*(3), Article 1802. https://doi.org/10.3390/su14031802

Mehta, D. M., Kurbetti, A., & Dhankhar, R. (2014). Study on employee retention and commitment. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management*, *2*, 154-164.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89. https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z

Nasir, N., Hasma, N., Jaya, L., & Kabiba, J. (2020). Magnetizing the interest and retention of lecturer in private higher education *International Journal of Educational Management and Innovation*, *1*, 120. https://doi.org/10.12928/ijemi.v1i2.1632

O'Halloran, P. L. (2012). Performance pay and employee turnover. *Journal of Economic Studies*, *39*(6), 653-674. https://doi.org/10.1108/01443581211274601

Oliveira, D. F. R. d., & Conde, M. d. P. (2018). *O efeito das recompensas na satisfação do trabalho e na retenção de talentos : o caso do setor imobiliário* Universidade de Lisboa]. RCAAP. http://hdl.handle.net/10400.5/16523

Osman-Gani, A., & Chan, T. (2009). Trends and challenges of developing human capital in Singapore: An analysis of current practices and future potentials. *Human Resource Development International*, *12*, 47-68. https://doi.org/10.1080/13678860802638834

Palm, P. (2017). Incentives in Swedish commercial real estate companies: The property manager function. *Property Management*, *35*(2), 150-164. https://doi.org/10.1108/PM-12-2015-0066

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, *14*(3), 179 - 191. https://doi.org/10.1002/smj.4250140303

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/82697

Rito, P. N. (2006). O sistema de recompensas remunerações e benefícios. http://hdl.handle.net/10400.19/7897

Ryan, B., Scapens, R. W., & Theobald, M. (2002). *Research methods and methodology in accounting and finance* (2ª ed.).

Salgado, K., Flegl, M., & Fejfarová, M. (2020). Factors affecting talent retention in tech start-ups. *Faculty of Economics and Administration*, *28*(1). https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselc&AN=edselc.2-52.0-85090529736&site=eds-live

Salleh, R., Lohana, S., Kumar, V., & Nooriza, S. (2024). Evaluation of job satisfaction as a mediator: Exploring the relationship between workload, career growth, social support supervisory and talent retention in the oil and gas industry in Malaysia.

The Extractive Industries and Society, *17*. https://doi.org/10.1016/j.exis.2024.101426

Schoemaker, P. J. H., Heaton, S., & Teece, D. (2018). *Innovation, dynamic capabilities, and leadership* (Vol. 61). https://doi.org/10.1177/0008125618790246

Schraeder, M. (2003). The an overview of recent trends in incentive pay programs

Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, *45*(2), 105-108. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.011

Shields, J. (2007). *Managing employee performance and reward : concepts, practices, strategies* https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=304590&site=eds-live

Shields, J., Brown, M., Dolle-Samuel, C., Johns, R., Kaine, S., McLean, P., North-Samardzic, A., O'Leary, P., Plimmer, G., & Robinson, J. (2016). *Managing employee performance and reward: concepts, practices, strategies* (2 ed.). Cambridge University Press. https://doi.org/DOI: 10.1017/CBO9781139197120

Škerháková, V., Korba, P., Harničárová, M., & Taha, V. A. (2022). Talent retention: Analysis of the antecedents of talented employees' intention to stay in the organizations. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, *14*(1-6), 56-67. https://doi.org/10.24818/ejis.2022.04

Sriram, K. V., Drisya, R., & Kamath, G. (2022). Does work environment & work-life balance influence women employees' intention to stay? *Studies in Business and Economics*, *17*, 239-251. https://doi.org/10.2478/sbe-2022-0036

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319-1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509 - 533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7

Tse, H. H. M., Huang, X., & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, *24*(5), 763-776. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.005

Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? *Leader to Leader*, *2012*(63), 55-61. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/ltl.20011

Valenti, A., & Horner, S. V. (2020). Leveraging board talent for innovation strategy. *Journal of Business Strategy*, *41*(1), 11-18. https://doi.org/10.1108/JBS-12-2018-0207

Verlander, E. G., & Evans, M. R. (2007). Strategies for improving employee retention. *Clinical Leadership & Management Review*, *21*(2).

https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edo&AN=33626272&site=eds-live

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, *28*(2), 118-144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Vieira, R. (2009). Paradigmas teóricos da investigação em contabilidade. In M. Major, Vieira, R. (Ed.), *Contabilidade e controlo de gestão: Teoria, metodologia e prática* (pp. 11-34). Escolar Editora.

Vroom, V. (1964). *Work and motivation* (Vol. 6).

Wahyanto, T., Supriyanto, S., Damayanti, N. A., Hartini, S., & Lestari, R. (2020). People equity model as an effort to increase employees' intention to stay. *Journal of Public Health Research*, *9*(2), 199-204. https://doi.org/10.4081/jphr.2020.1843

Wee, T. C. (2013). Talent retention: The pressures in Malaysia SMEs. *American Journal of Economics*, *3*, 35-40.

WorldAtWork. (2015). *The WorldatWork handbook of compensation, benefits & total rewards: A comprehensive guide for HR professionals*. https://doi.org/10.1002/9781119196600

Zainee, I. A., & Puteh, F. (2020). Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y. *Revista de Gestão*, *27*(4), 369-392. https://doi.org/10.1108/REGE-06-2019-0070

Zang, J., & Li, Y. (2017). Technology capabilities, marketing capabilities and innovation ambidexterity. *Technology Analysis and Strategic Management*, *29*(1), 23-37. https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1194972

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Variáveis na Equação

Etapa 1		**B**	**S.E.**	***Wald***	**df**	***Sig.***	**Exp(B)**
	Motivação e Reconhecimento	14,311	7,783	3,381	1	0,066	1641324,281
	Alinhamento das recompensas com as expectativas dos trabalhadores	-2,689	3,998	0,452	1	0,501	0,068
	Implementação de estratégias de recompensa	-3,914	3,451	1,286	1	0,257	0,020
	Diversidade nas recompensas oferecidas	0,237	3,129	0,006	1	0,94	1,267
	Sistemas de recompensas percebidos como justos e estruturados	-3,976	3,2	1,544	1	0,214	0,019
	Perceção de eficácia das estratégias de recompensa	6,690	3,276	4,169	1	0,041	804,050
Etapa 2		**B**	**S.E.**	***Wald***	**df**	***Sig.***	**Exp(B)**
	Motivação e Reconhecimento	14,348	7,804	3,380	1	0,066	1702399,561
	Alinhamento das recompensas com as expectativas dos trabalhadores	-2,828	3,562	0,630	1	0,427	0,059
	Implementação de estratégias de recompensa	-3,868	3,385	1,305	1	0,253	0,021
	Sistemas de recompensas percebidos como justos e estruturados	-3,947	3,188	1,533	1	0,216	0,019
	Perceção de eficácia das estratégias de recompensa	6,755	3,184	4,501	1	0,034	858,003
Etapa 3		**B**	**S.E.**	***Wald***	**df**	***Sig.***	**Exp(B)**

	Motivação e Reconhecimento	13,055	6,315	4,273	1	0,039	467276,010
	Implementação de estratégias de recompensa	-4,395	3,012	2,129	1	0,145	0,012
	Os sistemas de recompensa que são percebidos como justos e estruturados	-3,553	2,791	1,621	1	0,203	0,029
	Perceção de eficácia das estratégias de recompensa	5,904	2,602	5,149	1	0,023	366,485
Etapa 4		**B**	**S.E.**	***Wald***	**df**	***Sig.***	**Exp(B)**
	Motivação e Reconhecimento	9,87	4,303	5,263	1	0,022	19350,752
	Implementação de estratégias de recompensa	-5,187	2,815	3,394	1	0,065	0,006
	Perceção de eficácia das estratégias de recompensa	5,594	2,355	5,641	1	0,018	268,940

a. Variável(is) inserida(s) no passo 1: Alinha_recomp_expec_trab, Motivação_Reconhecimento, Implem_Estrat_Recompensa, Div_Recomp_Oferecidas, Sistemas_Recompensas_Justos_Estruturados, Perceção_Eficácia_Estratégias_Recompensa

Fonte: Elaboração própria com suporte do *SPSS*

Apêndice 1

APÊNDICE 2 – Questionário

Estratégias de Recompensa e Retenção de Talentos - Análise ao Setor Imobiliário de Coimbra

O presente questionário insere-se no âmbito de um trabalho final de Mestrado em Controlo de Gestão no ISCAC - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Este questionário serve exclusivamente para fins académicos pelo que as suas respostas são anónimas e confidenciais.

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

Agradeço desde já, a sua colaboração.

Existe(m) 11 questão(ões) neste questionário.

Este inquérito é anónimo.

O registo das respostas ao inquérito não contém qualquer informação sobre a sua identidade, excepto se alguma pergunta do inquérito solicitar alguma identificação e a fornecer.

Se usou um código para aceder a este inquérito este código não será guardado junto com as suas respostas. O código é gerido numa base de dados separada e apenas é utilizado pelo programa para registar que concluíu o inquérito. Não há forma de relacionar os códigos dos convidados a participar no inquérito com as respostas dadas.

Seguinte

Dados Demográficos

*Género

Selecione todas as opções que se apliquem

- [ ] Masculino
- [ ] Feminino
- [ ] Outro:

*Idade

Selecione todas as opções que se apliquem

- [ ] < 30
- [ ] 30 - 40
- [ ] 41 - 50
- [ ] > 50

*Grau Académico

Selecione todas as opções que se apliquem

- [ ] Ensino Básico
- [ ] Ensino Secundário
- [ ] Licenciatura
- [ ] Mestrado
- [ ] Doutoramento

*Há quantos anos trabalha no setor imobiliário?

Neste campo apenas pode ser introduzido um valor inteiro.

*Qual a agência em que trabalha?

Selecione todas as opções que se apliquem

- [ ] ERA
- [ ] Remax
- [ ] Century21
- [ ] Prabitar
- [ ] Outro:

*Há quantos anos está nessa agência?

Neste campo apenas pode ser introduzido um valor inteiro.

*Qual a sua função na agência?

*Já trabalhou noutra agência?

Sim | Não

Fundamentações Teóricas

*Avalie de 1 a 5 os seguintes itens, onde:

1- discordo totalmente 5 - concordo totalmente

	1	2	3	4	5
O espaço de trabalho que lhe é designado na empresa é adequado para realizar suas tarefas	○	○	○	○	○
O seu ambiente de trabalho é confortável	○	○	○	○	○
O local de trabalho mantém um nível adequado de limpeza	○	○	○	○	○
As condições internas do local de trabalho proporcionam segurança	○	○	○	○	○
Em termos gerais, as condições externas dos vários locais de trabalho garantem segurança	○	○	○	○	○
Existe uma boa cooperação e troca de informações profissionais entre si e seus colegas de trabalho	○	○	○	○	○
A empresa mantém um nível adequado de transparência e acessibilidade das informações	○	○	○	○	○
Tem acesso a formação especializada oferecida pela empresa	○	○	○	○	○
Tem oportunidades de crescimento de carreira	○	○	○	○	○
Está satisfeito(a) com a avaliação de seu desempenho pessoal	○	○	○	○	○
Tem a oportunidade de participar em eventos e conferências financiados pela empresa	○	○	○	○	○
As suas tarefas são planeadas para atingir os objetivos da empresa	○	○	○	○	○
As tarefas que realiza têm impacto significativo no desempenho da empresa	○	○	○	○	○
As tarefas que realiza estão alinhadas com seus valores pessoais	○	○	○	○	○
A sua remuneração é justa em comparação com a de seus colegas que desempenham funções similares	○	○	○	○	○
A empresa adapta-se rapidamente às mudanças do mercado imobiliário	○	○	○	○	○
A localização da empresa é privilegiada	○	○	○	○	○
A maioria dos recursos humanos da empresa são qualificados	○	○	○	○	○
A empresa dá suporte jurídico	○	○	○	○	○
A empresa dá suporte administrativo e burocrático	○	○	○	○	○
A empresa acompanha o desenvolvimento tecnológico	○	○	○	○	○
A empresa inova, desenvolvendo ou criando novos processos de angariação e venda	○	○	○	○	○
A empresa utiliza os processos mais inovadores de angariação e de venda do setor imobiliário	○	○	○	○	○
A marca que representa é bem reputada	○	○	○	○	○

Recompensas e Intenção de Permanecer

*Avalie de 1 a 5 os seguintes itens, onde:

1- discordo totalmente a 5 - concordo totalmente

	1	2	3	4	5
Sente-se preparado/a para liderar um novo projeto	○	○	○	○	○
Está confiante de que a breve prazo será promovido/a	○	○	○	○	○
A empresa oferece oportunidades para desenvolver as suas capacidades profissionais	○	○	○	○	○
Tem autonomia para tomar decisões	○	○	○	○	○
Recebe elogios frequentemente pelo seu desempenho	○	○	○	○	○
A empresa promove o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional	○	○	○	○	○
Sente-se valorizado/a pelos seus superiores e colegas	○	○	○	○	○
Está satisfeito/a com a sua remuneração total, considerando a média anual	○	○	○	○	○
O sistema de recompensas pelo trabalho aplicado por esta empresa é justo e motivador	○	○	○	○	○
Uma parte da remuneração é fixa	○	○	○	○	○
Ter uma parte da remuneração fixa é uma boa compensação pelo trabalho desenvolvido neste setor	○	○	○	○	○
A totalidade da remuneração auferida é variável	○	○	○	○	○
Os bónus atribuídos pela empresa são justos e motivadores	○	○	○	○	○
O sistema de cálculo e a percentagem das comissões desta empresa são justos e motivadores	○	○	○	○	○
Uma parte da remuneração é em espécie (atribuição de carro, por exemplo)	○	○	○	○	○
A remuneração em espécie aliciante e compensadora, neste ramo de negócios	○	○	○	○	○
As suas condições de trabalho são em geral satisfatórias	○	○	○	○	○
Sente-se realizado/a profissionalmente	○	○	○	○	○
A empresa onde trabalha é um local de trabalho para a vida	○	○	○	○	○
Não tenciona procurar trabalho nos próximos 2/3 anos	○	○	○	○	○
Se tiver outra oportunidade de trabalho, a empresa onde está será sempre a sua prioridade	○	○	○	○	○
Nesta empresa terá um futuro promissor	○	○	○	○	○

*Tenho intenção de ficar/permanecer nesta agência:

✔ Sim ⊘ Não

Fonte: Elaboração própria com suporte do *LimeSurvey*

Apêndice 2