

MESTRADO
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

RECOMPENSAS, PENALIZAÇÕES E INTENÇÃO DE
PERMANÊNCIA DOS GESTORES NAS EMPRESAS
PORTUGUESAS

MÁRCIA ANDREIA VELEZ ARANHA

OUTUBRO-2023

MESTRADO EM
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

RECOMPENSAS, PENALIZAÇÕES E INTENÇÃO DE
PERMANÊNCIA DOS GESTORES NAS EMPRESAS
PORTUGUESAS

MÁRCIA ANDREIA VELEZ ARANHA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA IRYNA ALVES

OUTUBRO-2023

RESUMO

O presente estudo tem por finalidade analisar a relação existente entre as recompensas, nomeadamente, incentivos não monetários e benefícios e a intenção de permanência dos gestores na organização. Para além disso, o estudo explora a relação entre a atribuição de penalizações aos gestores e a intenção de permanência dos mesmos nas empresas Portuguesas. Neste estudo, é proposto que as relações indicadas ocorram via confiança no superior hierárquico e identificação organizacional.

Esta dissertação tem por base um questionário aplicado a gestores de empresas portuguesas. As hipóteses desenvolvidas foram analisadas através de um sistema de equações estruturais pelo método dos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), com recurso ao software SMART-PLS.

Os resultados sugerem que a utilização dos incentivos não monetários está positivamente relacionada com a intenção de permanência através da confiança no superior hierárquico. A utilização dos benefícios está positivamente relacionada com a intenção de permanência via confiança no superior hierárquico e identificação organizacional. Por sua vez, a atribuição de penalizações por parte das empresas está negativamente relacionada com a intenção de permanência, diretamente e através da confiança no superior hierárquico e identificação organizacional. Este estudo reitera, assim, a importância das penalizações e das recompensas para a intenção de permanência dos gestores das empresas portuguesas.

Palavras-chave: *Sistema de recompensas; incentivos não monetários; benefícios; penalização; confiança no superior hierárquico; identificação organizacional; intenção de permanência.*

ABSTRACT

The present study aims to analyze the relationship between rewards, specifically non-momentary incentives and benefits, and intention to stay of managers within the organizations. Furthermore, the study explores the relationship between punishment imposed on managers and their intention to stay in Portuguese companies. This study proposes that the indicated relationships occur through trust in supervisor and organizaional identification.

This dissertattion was based on a questionnaire administered to managers of Portuguese companies. The developed hypotheses were analyzed using a structural equation modeling approach with partial least squares (PLS-SEM) through the SMART-PLS software.

The results suggest that the use of non-monetary incentives is positively related to the intention to stay through trust in supervisor. The utilization of benefits is positively related to the intention to stay through trust in supervisor and organizational identification. In turn, the imposition of punishment by companies is negatively related to the intention to stay, directly and through trust in supervisor and organizational identification. This study reinforces the importance of punishment and rewards for the intention to stay among managers in Portuguese companies.

Keywords: *Rewards system; non-monetary incentives; benefits; punishment; trust in supervisor; organizational identification; intention to stay.*

AGRADECIMENTOS

Chegar até aqui não teria sido possível sem o apoio de alguns intervenientes importantes. Assim, venho agradecer a todos os que contribuíram para que este sonho de me tornar mestre se tornasse realidade.

À minha orientadora Professora Doutora Iryna Alves pela sua disponibilidade e todo o apoio que me deu ao longo destes meses de trabalho, que me ajudou no crescimento da minha tese final de mestrado dando opiniões enriquecedoras para o meu trabalho. O meu maior obrigado por toda a compreensão e ajuda!

A todos os docentes do ISEG, que contribuíram para a minha formação ao longo do mestrado, por todos os conhecimentos adquiridos que me fizeram crescer tanto a nível profissional como pessoal. Obrigado, também, pelo acolhimento nestes anos em que pertenci a esta instituição.

À minha família, principalmente pais e irmã, que sempre acreditaram em mim e que me ajudaram no que podiam para que isto fosse possível. Obrigada pelo esforço e dedicação que tiveram comigo!

A todas as minhas amigas que acompanharam o meu percurso e que tinham sempre uma palavra amiga para continuar. Obrigada pelo carinho!

A todos, o meu mais sincero obrigado!

ÍNDICE

RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
AGRADECIMENTOS	v
ÍNDICE.....	vi
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	ix
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. Importância das recompensas e penalizações.....	3
2.2. Tipos de recompensas.....	4
2.2.1. Incentivos não monetários	4
2.2.2. Benefícios	5
2.3. Penalizações.....	6
2.4. Confiança no superior hierárquico	7
2.5. Identificação organizacional.....	8
2.6. Intenção de permanecer	9
3 - DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES DE ESTUDO	10
3.1 –O efeito dos Incentivos Não Monetários	10
3.2 – O efeito dos Benefícios.....	11
3.3. O efeito das Penalizações	12
3.4 – Confiança no superior hierárquico, identificação organizacional e intenção de permanência.....	14
4. METODOLOGIA.....	16
4.1 – Método de recolha de informação	16

4.2 – Descrição das variáveis	17
4.3 – O Modelo.....	20
5 – RESULTADOS	22
5.1 – Análise dos resultados do modelo de medida.....	22
5.2 – Análise descritiva das variáveis.....	25
5.3 – Análise e discussão do modelo estrutural.....	26
5.4 – Análises adicionais	30
6 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS.....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Proposta de Modelo Teórico.....	16
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela I - Estatística Descritiva.....	17
Tabela II – Escalas das variáveis.....	20
Tabela III – Resultados de análise de confiabilidade e validade das variáveis.....	23
Tabela IV– Cross Loadings.....	24
Tabela V– Critério de Fornell Larcker.....	24
Tabela VI – Rácio HTMT.....	25
Tabela VII – Estatística Descritiva.....	26
Tabela VIII – Resultados de Colinriedade – VIF.....	27
Tabela IX - R^2 e R^2 ajustado das variáveis latentes do modelo.....	27
Tabela X– Hipóteses.....	28
Tabela XI– Análise da confiabilidade da consistência interna e da validade convergente para a subamostra de mulheres.....	31
Tabela XII - Análise da confiabilidade da consistência interna e da validade convergente para a subamostra de homens.....	31
Tabela XIII– Resultados das análises adicionais do modelo com subamostra de mulheres	32
Tabela XIV - Resultados das análises adicionais do modelo com subamostra de homens.	33

LISTA DE ABREVIATURAS

AVE – *Average variance extracted*;

BENEF – Benefícios;

CB-SEM – Método de equações estruturais baseado na covariância (*covariance-based*);

CSH – Confiança no superior hierárquico;

HTMT – *Heterotrait-monotrait*;

INM – Incentivos não monetários;

IO – Identificação organizacional;

IP – Intenção de permanência;

OL – *Outer Loading*;

PENALIZ – Penalizações;

PLS-SEM – Método dos mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares Structural Equations Modeling*);

VIF – *Variance Inflation Factor*.

1. INTRODUÇÃO

A preocupação das empresas em alinhar os objetivos de negócio com as necessidades de cada trabalhador, tem vindo a aumentar as abordagens aos sistemas de recompensas (Anthony & Govindarajan, 2003). Estes sistemas visam a obtenção de uma melhor performance dos seus trabalhadores através da utilização de incentivos, monetários ou não monetários, e benefícios ou via penalizações.

Por um lado, numa organização, o esforço dos trabalhadores tem de ser reconhecido e recompensado, pois ao receber recompensas, o trabalhador sentir-se-á mais valorizado e será mais propício a atingir os objetivos de negócio da sua empresa. Ainda assim, a falta de empenho para com a organização poderá ter consequências negativas em forma de penalizações. Skinner (1938) afirma que penalizações aliadas a um bom sistema de recompensas, representam uma ferramenta bastante poderosa no que concerne à modulação do comportamento humano.

Para além disso, a rotatividade dos trabalhadores e a sua intenção de ficar na empresa traz, cada vez mais, custos para as mesmas, impactando as suas metas de negócio, mas que podem ser evitados, por exemplo, com recurso aos sistemas de recompensas adequados (Anthony & Govindarajan, 2003). A literatura existente oferece suporte a esta ideia e sugere que é importante analisar diferentes tipos de recompensas (Chen, Ford & Farris, 1999) assim como as penalizações e o seu impacto nos comportamentos e atitudes dos trabalhadores numa organização que irão refletir o seu desempenho (Yu *et al.*, 2023).

Assim, o presente trabalho visa estudar como diferentes tipos de recompensas, nomeadamente, incentivos não monetários e benefícios e a existência de penalizações estão relacionados com a identificação organizacional, a confiança no superior hierárquico e, ultimamente, com a intenção de permanecer na empresa.

Para testar as hipóteses propostas, foram recolhidos dados através de um questionário aplicado a gestores de empresas Portuguesas. Foram obtidas 1 345 respostas válidas que correspondem a uma taxa de resposta de 14,8%. Estes dados foram tratados com recurso à técnica estatística *Partial Least Squares Structural Equations Modeling* (PLS-SEM), desenvolvida no *software* de tratamento estatístico SMARTPLS4.

Os resultados sugerem que a utilização dos incentivos não monetários está positivamente relacionada com a intenção de permanência através da confiança no superior hierárquico. A utilização dos benefícios está positivamente relacionada com a intenção de permanência via confiança no superior hierárquico e identificação organizacional. Por sua vez, a atribuição de penalizações por parte das empresas está negativamente relacionada com a intenção de permanência, diretamente e através da confiança no superior hierárquico e identificação organizacional. Este estudo reitera, assim, a importância das penalizações e das recompensas para a intenção de permanência dos gestores das empresas portuguesas. Para além disso, o estudo sugere a importância, para homens, do efeito das penalizações na confiança no superior hierárquico e na sua identificação organizacional.

Com esta dissertação pretende-se contribuir para a literatura em várias áreas, nomeadamente, na gestão de recursos humanos, comportamento organizacional e contabilidade de gestão. É importante entender de que maneira o sistema de recompensas e as penalizações estão relacionados com a intenção de permanência dos gestores nas organizações para perceber se será benéfico investir na utilização destes recursos como forma de retenção de trabalhadores. Adicionalmente, irá permitir às organizações identificar incentivos não monetários, benefícios e penalizações mais eficazes, ou seja, aqueles com maior capacidade de alterar o comportamento dos gestores.

A presente dissertação encontra-se dividida em 6 capítulos: no 1º capítulo é apresentado um breve resumo sobre o trabalho que irá ser realizado ao longo dos seguintes capítulos. O 2º capítulo contém a revisão da literatura que sustenta o presente estudo e o 3º a apresentação das hipóteses que irão ser testadas. Por sua vez, o 4º capítulo apresenta a metodologia utilizada e a descrição, não só da amostra, bem como das variáveis utilizadas no modelo proposto. No 5º capítulo apresenta-se e discute-se os resultados obtidos. Por fim, é no 6º capítulo que se apresenta as conclusões do estudo, as limitações verificadas e algumas sugestões de investigação futura.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Importância das recompensas e penalizações

Um sistema de recompensas consiste na oferta de diferentes formas de recompensar os trabalhadores onde se considera a recompensa como elemento fundamental na relação entre retribuição e reconhecimento do desempenho dos trabalhadores na organização (Vasques *et al.*, 2008).

A importância de recompensar pessoas implica que os trabalhadores numa empresa devem ser tratados de forma estratégica, estabelecendo-se uma relação entre os sistemas de recompensas e os objetivos da empresa (Anthony & Govindarajan, 2003).

De forma geral, os sistemas de recompensas podem incluir a recompensa base (denominada de salário), incentivos salariais (que estão ligados ao desempenho individual e em grupo) e benefícios (que não dependem da performance individual nem do grupo). Os incentivos podem dividir-se em incentivos não monetários e incentivos monetários. A distinção entre estes dois tipos é relativamente direta: enquanto os incentivos monetários, como o aumento do salário e bónus, são aquelas que têm valor em dinheiro, os incentivos não monetários, como prémios e reconhecimento pelo bom desempenho, são recompensas simbólicas capazes de satisfazer necessidades socioemocionais (Chen, Ford & Farris, 1999).

É importante referir, ainda, que os incentivos monetários têm, normalmente, uma natureza extrínseca como os salários e prémios monetários (Pinto, 2011), enquanto os incentivos não monetários consideram-se, essencialmente, recompensas intrínsecas que se prendem com questões emocionais e sociais relacionadas com o trabalho (Cunha *et al.*, 2010), como por exemplo, reconhecimento pelo trabalho exercido ou *feedback*.

A Teoria de Maslow (Maslow, 1954) permite compreender a importância do sistema de recompensas para o indivíduo. Esta teoria evidencia que é necessário satisfazer as necessidades básicas do indivíduo para se conseguir atingir um patamar superior de motivação. Ou seja, se o sistema de recompensas assumisse a figura da pirâmide de Maslow, seria possível afirmar que os incentivos não monetários, por exemplo, representariam a ação que decorre dos patamares superiores da mesma e

contribuiriam para satisfazer as necessidades de auto-estima, auto-realização e sentimento de pertença social (Pinto, 2011).

Por outro lado, é importante realçar a importância das penalizações bem como as principais diferenças entre recompensas e penalizações. A primeira diferença é o seu impacto. Kahneman (2003) sugere que as pessoas colocam mais ênfase e atenção nas consequências negativas do que nas positivas, tornando assim, as consequências negativas mais dominantes e com maior peso no que concerne à modulação do comportamento humano (Skaggs *et al.*, 2018). A segunda diferença diz respeito à duração desse impacto. Taylor (1991) afirma que, o facto de as pessoas estarem mais atentas a evitar resultados negativos do que apresentar resultados positivos, evidencia que o impacto da penalização terá um efeito muito mais duradouro sobre os membros da organização. Desta forma Skaggs *et al.* (2018) afirma que, a conjugação das duas diferenças anteriormente referidas, demonstra que o efeito da penalização sobre os trabalhadores na organização pode ser mais forte e imediato quando comparado com as recompensas.

Nos próximos capítulos serão abordados com maior detalhe os elementos dos sistemas de recompensas investigados neste trabalho.

2.2. Tipos de recompensas

2.2.1. Incentivos não monetários

De acordo com Whetten & Cameron (2007) e Abdullah & Wan (2013), o principal objetivo dos incentivos é estabelecer uma conexão entre o comportamento desejado dos trabalhadores e os respetivos resultados, fazendo com que estes se sintam valorizados. Neste sentido, é essencial reconhecer os trabalhadores como fonte de melhoria contínua realçando a relação intrínseca existente entre o elemento humano e uma organização (Tella, Ayeni & Popoola, 2007; Odunlade, 2012).

De uma forma geral, um incentivo é definido como algo que estimula os trabalhadores a superarem-se a si próprios e a esforçarem-se cada mais nas suas tarefas (Abdullah & Wan, 2013).

Um incentivo não monetário é visto como um prémio não monetário obtido como resultado de um alto nível de realizações ou desempenho, não dependendo de uma conquista ou de uma meta pré-determinada (Abdullah & Wan, 2013). Pelo que, a importância destes incentivos na obtenção de melhorias do desempenho no trabalho não pode ser subestimada (Abdullah & Wan, 2013). Segundo Hoskin (2016), o *feedback*, os elogios, a autonomia e o reconhecimento são apenas alguns exemplos de incentivos não monetários.

Souraren (2000) referencia que alguns autores alegam que as pessoas são motivadas, principalmente, por dinheiro e, por vezes, têm dificuldade em reconhecer a eficácia dos incentivos não monetários numa organização. No entanto, o seu estudo demonstra que estes incentivos não monetários aumentam as capacidades intrínsecas dos trabalhadores, bem como o seu interesse e envolvimento com a organização. Ou seja, atualmente, embora os incentivos monetários sejam considerados uma ferramenta altamente motivacional para os empregados, é importante realçar que existem coisas que o dinheiro não consegue comprar (Jyothi, 2016).

2.2.2. Benefícios

Geralmente, os estudos tendem a focar-se apenas nas remunerações e ignoram outros fatores e tipos de compensação, como por exemplo os bónus e benefícios. Esta falta de foco considera-se bastante comum, mas preocupante (Werner & Ward, 2004). Esta preocupação torna-se relevante pois demonstra evidências de que a maioria dos autores que não consideram os benefícios nos seus estudos acreditam que os mesmos não estão relacionados com os resultados da empresa de uma forma significativa, quando, de facto, as empresas adotam inúmeras abordagens para os benefícios que se traduz numa crença na sua importância (Gerhart & Rynes, 2003; Werner & Ward, 2004).

Os benefícios, de forma simplificada, definem-se como recompensas diretas ou indiretas que os trabalhadores recebem por permanecerem numa organização (Odunlade, 2012). Estes têm como objetivo manter ou melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores, ao mesmo tempo que proporcionam um nível de proteção e segurança

financeira não só aos trabalhadores, mas também aos seus familiares (Odunlade, 2012). De acordo com a definição de Cunha *et al.* (2010), os benefícios representam uma parte não remuneratória, onde a sua atribuição está relacionada com a crescente individualização da relação de trabalho.

Pode-se afirmar que os benefícios desempenham um papel importante na atracção e retenção de trabalhadores, já que acabam por ter um impacto significativo na vida pessoal dos mesmos (Odunlade, 2012; Know *et al.*, 2013). As viaturas da empresa, os seguros de saúde, planos de reforma, incentivos à educação/formação do indivíduo ou família são exemplos que encaixam nesta definição (Pinto, 2011).

Odunlade (2012) considera importante a inclusão de outras formas de retribuições no sistema de recompensas, além das habituais recompensas relacionadas com a remuneração, uma vez que os trabalhadores podem sentir certa frustração ao atingir o topo da estrutura salarial, sem mais oportunidades de aumento de salário, por exemplo. Este autor sugere que os benefícios são fundamentais para complementar, tanto os incentivos monetários como os não monetários.

2.3. Penalizações

Uma penalização pode ser compreendida como a aplicação de contingências que uma pessoa, geralmente, percebe como aversivas e, frequentemente, está acompanhada de emoções negativas, tanto por parte do superior hierárquico, uma vez que é o responsável por atribuir aos trabalhadores medidas mais severas (penalizações), como do trabalhador, que poderá percecionar uma certa injustiça na medida tomada pelo superior hierárquico (Ball & Sims, 1991).

A definição de penalização engloba, tanto a apresentação de resultados percebidos como negativos, tais como, suspensões, rescisões, repreensões verbais, entre outros, mas também a retirada de resultados percebidos, pelos trabalhadores, como positivos ou compensatórios, como retirar bónus ou férias (Ball, Trevino & Sims, 1993). Mooijman & Graham (2018) acrescentam que as penalizações organizacionais podem incluir, para além das repreensões, suspensões e rescisões, a retenção de

interação social, exclusão de membros de grupos de alto *status*, ou perda de um aumento ou salário em virtude de uma má conduta por parte do trabalhador.

A necessidade de incluir as penalizações no sistema de recompensas por parte dos superiores hierárquicos pode ser considerada como uma consequência negativa para o trabalhador, associada a uma não concretização de metas estabelecidas, desencadeando um conjunto de diferentes reações por parte dos trabalhadores. Estas reações tanto podem ser positivas como negativas, dependendo da percepção de justiça no processo de penalização e respetivos resultados alcançados (Ball, Trevino & Sims, 1993).

Da mesma forma um estudo realizado por Christ, Sedatole e Towry (2012) mostra que o uso de penalizações diminui o esforço do trabalhador nas tarefas pois é interpretado como intrusivo e redutor de autonomia.

O estudo de Ball, Trevino & Sims (1993) também sugere a existência de uma série de atitudes negativas, como por exemplo, falta de comprometimento com a organização ou insatisfação com o superior hierárquico, como resultado da penalização. No entanto, Arvey & Ivancevich (1980) argumentam que não existe evidência empírica que suporte e comprove a real existência destes problemas causados pela aplicação da penalização.

Estudos anteriores demonstram, ainda, que penalizações aliadas a um bom sistema de recompensas representam uma ferramenta bastante poderosa no que concerne à modulação do comportamento humano (Skinner, 1938), podendo a inclusão de penalizações nos contratos de remuneração reduzir o absentismo dos trabalhadores (Román, 2009).

2.4. Confiança no superior hierárquico

A confiança na supervisão é um aspeto crucial na gestão da organização, pois contribui para manter e promover a ligação psicológica afetiva entre trabalhadores e organizações (Ertürk, 2010).

Atualmente, é importante que os funcionários demonstrem um comportamento de trabalho inovador através da correção de alguns erros e da realização de novas ideias, por exemplo. Para que isso aconteça, é necessário estabelecer uma comunicação afetiva entre superiores hierárquicos e trabalhadores (Bak, 2020).

De acordo com Gabarro (1978), um subordinado confia no seu superior hierárquico quando reconhecer nele integridade, competência e consistência das ações. Por outro lado, o superior confia no seu subordinado se perceber da parte dele lealdade, integridade e abertura. As percepções de confiança estão relacionadas com a partilha das decisões e de controlo, ou seja, é através dessas percepções que se fomenta e promove o envolvimento de todos os trabalhadores na construção da confiança mútua (Fernandes, 2014).

Segundo o estudo realizado por Currall e Epstein (2003), as organizações precisam de reconhecer que uma vez perdida a confiança, a mesma jamais será recuperada. Pelo que, os superiores hierárquicos terão um papel fundamental em proteger a confiança que estabelecem numa organização, evitando palavras ou ações erradas.

Para além disso, Bak (2020) menciona que o nível de confiança em relação ao superior hierárquico leva a resultados positivos dentro da organização. O desenvolvimento da confiança reflete características de reciprocidade, uma vez que os indivíduos tendem a confiar em alguém que oferece possibilidade de crescimento e fornece *feedback* sobre o seu desempenho (Carnevale & Wechsler, 1992). O estudo realizado por Costigan *et al.* (1998) realça, ainda, que a confiança no superior hierárquico está relacionada com a recompensa efetiva praticada na empresa, já que, quanto maior é a confiança que os trabalhadores têm, mais provável que será cumprida a promessa de se conceder as recompensas desejadas.

2.5. Identificação organizacional

A identificação organizacional pode ser definida de várias formas, sendo que, os estudos de Riketta (2005) e Mael & Asforth (1992) defendem, que se trata de uma “correspondência” entre valores individuais e valores organizacionais e de um

sentimento de “pertença” à empresa. A identificação organizacional é a característica individual com que os trabalhadores vêm a organização como parte integrante da sua identidade (Mael & Asforth, 1992). Por exemplo, quando os trabalhadores passam a acreditar que os valores da organização correspondem aos seus próprios valores, é provável que desenvolvam uma identificação organizacional forte (Riketta, 2005).

O estudo de Ashfort & Mael (1998), destacou a importância da teoria da Identidade Social de Tajfel que explica que a identidade social é vista como a parte do autoconceito do indivíduo que deriva da sua pertença a um grupo social, juntamente com o valor e significado emocional ligado a essa pertença (Tajfel, 1978). Portanto, a identificação organizacional representa a percepção de unidade e de pertença a uma organização, na qual o indivíduo se autodefine de acordo com a sua participação nessa organização. Por outras palavras, o indivíduo define-se a si próprio pelos mesmos atributos que acredita serem a definição da própria organização (Castiajo, 2016).

2.6. Intenção de permanecer

A intenção de permanecer é definida como a vontade consciente e deliberada dos funcionários de permanecer numa organização por um longo prazo (Johanim *et al.*, 2012).

As organizações dependem de trabalhadores para produzir resultados de negócio, alcançar objetivos organizacionais e cumprir metas financeiras (Johanim *et al.*, 2012), pelo que a intenção de permanecer dos trabalhadores é o principal determinante para o progresso e sucesso de uma organização (Eketu & Ogbu, 2015).

Neste sentido, as organizações entendem que é importante reter funcionários e criar uma força de trabalho estável. As estratégias de retenção dos funcionários tornaram-se uma parte importante das estratégias gerais de negócio de uma empresa (Ghosh *et al.*, 2012). Estas estratégias concentram-se, essencialmente, em sistemas de remunerações e benefícios ou na criação de um programa de valorização e reconhecimento dos trabalhadores.

Reforçando a ideia anterior, o estudo realizado por Ghosh *et al.* (2012) conclui que a produtividade organizacional diminui, sempre que um trabalhador abandona a

organização. Portanto, para manter os trabalhadores numa organização, é necessário que eles se sintam parte da mesma. Por outras palavras, é necessária e bastante importante, a perceção, por parte dos trabalhadores, de que as suas contribuições para a organização estão a ser valorizadas (Taylor, 2002; Johanim *et al.*, 2012).

3 - DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES DE ESTUDO

3.1 –O efeito dos Incentivos Não Monetários

Uma organização deverá explorar os incentivos não monetários de forma mais detalhada já que estes têm o potencial de serem motivadores, contribuindo para a construção de sentimentos de satisfação e confiança na empresa. Por um lado, sugere-se que o uso adequado destes incentivos torna os trabalhadores mais comprometidos com a empresa (Rosen, 2004) o que, por sua vez, resulta numa melhoria da confiança dos trabalhadores em relação aos seus superiores hierárquicos (Tzafrir & Dolan, 2004).

Na mesma linha de pensamento, Peterson & Behfar (2003) e Bak (2020) afirmam que existe uma relação entre incentivos não monetários (dando como exemplo, neste caso, o *feedback*) e a construção de confiança entre funcionários e superiores hierárquicos, sendo que este tipo de incentivos é responsável por impulsionar os trabalhadores a apresentarem comportamentos e atitudes positivas.

Por outro lado, de acordo com um estudo realizado por Khan *et al.* (2013), as recompensas não monetárias desempenham um papel relevante na perceção dos trabalhadores em relação ao clima de recompensa no local de trabalho. Isso significa que, quando as organizações valorizam e dão especial importância a estas recompensas, os trabalhadores tendem a perceber a empresa como um ambiente de suporte e cuidado, contribuindo para uma maior identificação e comprometimento para com a mesma, conforme destacado por Abduallah & Wan (2013).

Similarmente, o estudo de Miller & Wheeler (1992) demonstra que os trabalhadores estão mais propensos a permanecer numa organização quando percebem que as suas contribuições são devidamente reconhecidas e recompensadas. Para além disso, Arshad & Puteh (2015) sugerem que o pagamento e bónus são a forma mais

comum de prevenir o *turnover* entre os trabalhadores, mas a decisão de deixar o emprego pode ser influenciada por fatores que não são o dinheiro. Isto é, incentivos não monetários tais como, reconhecimento ou o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, são usados para “induzir” a retenção de trabalhadores, reduzindo a sua intenção de deixar a organização (Arshad & Puteh, 2015).

Com base na análise dos estudos mencionados, é possível formular o primeiro conjunto de hipóteses de estudo:

H_{1a}: Os incentivos não monetários estão positivamente relacionados com a confiança dos trabalhadores nos seus superiores hierárquicos.

H_{1b}: Os incentivos não monetários estão positivamente relacionados com a identificação organizacional dos trabalhadores.

H_{1c}: Os incentivos não monetários estão positivamente relacionados com a intenção dos trabalhadores em permanecer na organização.

3.2 – O efeito dos Benefícios

Os benefícios surgem como uma componente da retribuição que tem como intuito dar resposta às necessidades de cada trabalhador, sendo fundamentais para manter os funcionários satisfeitos com a organização (Silva, 2008). Por um lado, Hekman *et al.* (2009) afirma que os trabalhadores tendem a valorizar benefícios quando se sentem mais próximos da sua organização. Assim, a atribuição de benefícios pode fortalecer a relação entre os trabalhadores e a própria organização, especialmente quando os benefícios estão alinhados com os valores e interesses com os quais o trabalhador se identifica (Van Dick & Wagner, 2001). Por outro lado, os benefícios atribuídos aos trabalhadores, refletem o apoio da organização, contribuindo para a construção de confiança nos seus superiores hierárquicos (Dirks & Ferrin, 2001) ao promoverem um ambiente adequado de apoio ao trabalho desenvolvido (Aryee & Cheen, 2006) valorizando o bem-estar e tratamento justo de cada trabalhador (Huang *et al.*, 2010). Na mesma lógica de pensamento, o estudo realizado por McCauley & Kunhert (1992) reforça a existência da relação entre os benefícios (incluídos no sistema de recompensas) e a confiança no superior hierárquico.

A identificação do trabalhador com a empresa constitui uma das essenciais dimensões do comprometimento organizacional (Meyer & Allen, 1991; Williamson, Burnett & Bartol, 2009). Desta forma, este comprometimento, na forma de identificação com a organização, vai existir quando os trabalhadores acreditarem que o apego à mesma fornecerá um acesso a recompensas significativas que satisfazem as suas necessidades (Mowday *et al.*, 1979; Williamson, Burnett & Bartol, 2009).

Para além disso, Odunlade (2012) e Know *et al.* (2013) demonstram que os benefícios desempenham um papel crucial na retenção dos trabalhadores numa organização, bem como na melhoria da qualidade de vida de cada trabalhador. Neste sentido, a literatura existente sugere que o fornecimento de benefícios pode ser visto como um suporte organizacional com impacto positivo na redução da intenção da rotatividade (Raza *et al.* 2009). Ou seja, quanto mais os funcionários se sentirem apoiados pela organização, mais identificados estarão com a organização e, conseqüentemente, mais provável que desenvolvam uma intenção mais forte de permanecer na organização (Raza *et al.* 2009). Similarmente, Odunlade (2012) considera os benefícios como um elemento extremamente importante por se considerarem um fator decisivo na aceitação de uma oferta, ou mesmo na dúvida entre ficar ou sair da organização.

Assim, é possível identificar o segundo conjunto de hipóteses:

H_{2a}: Os benefícios atribuídos estão positivamente relacionados com a confiança dos trabalhadores nos seus superiores hierárquicos.

H_{2b}: Os benefícios atribuídos estão positivamente relacionados com a identificação organizacional dos trabalhadores.

H_{2c}: Os benefícios atribuídos estão positivamente relacionados com a intenção dos trabalhadores em permanecer na organização.

3.3. O efeito das Penalizações

O estudo de Christ, Sedatole e Towry (2012) oferece evidências que contratos que incluem penalizações provocam um menor esforço na realização das tarefas por

parte dos trabalhadores, gerando, por sua vez, uma maior desconfiança em relação ao líder da equipa de trabalho. Pela mesma linha de pensamento, uma penalização severa poderá simbolizar uma falta de confiança do superior hierárquico para com os seus trabalhadores (Mooijman & Graham, 2018). Quando esta falta de confiança do superior hierárquico é percebida pelos trabalhadores, os mesmos tendem, também, a confiar cada vez menos no seu superior hierárquico e apresentar comportamentos mais negativos.

Blader *et al.* (2017) afirma que os comportamentos no trabalho estão associados à identificação organizacional. Estes comportamentos podem estar em conformidade com as normas organizacionais ou desviarem-se das mesmas, pelo que os trabalhadores podem ser recompensados positivamente ou serem punidos negativamente. Desta forma, é necessário identificar corretamente os comportamentos dos trabalhadores, que derivam de uma elevada, ou não, identificação organizacional para que as penalizações sejam aplicadas de forma correta.

De forma resumida, temos que, quando o trabalhador percebe a penalização como um fator negativo, a sua confiança no superior hierárquico torna-se menor e surge uma maior intenção de saída da organização por parte do mesmo (Ball, Trevino & Sims, 1993). Por sua vez, quanto maior for a identificação organizacional, mais corretos serão os comportamentos dos trabalhadores na organização, surgindo uma menor necessidade de penalizar os mesmos Blader *et al.* (2017).

Deste modo, permitiu-se obter a construção de um novo conjunto de hipóteses:

H_{3a}: As penalizações na organização estão negativamente relacionadas com a confiança dos trabalhadores nos seus superiores hierárquicos.

H_{3b}: As penalizações na organização estão negativamente relacionadas com a identificação organizacional dos trabalhadores.

H_{3c}: As penalizações na organização estão negativamente relacionadas com a intenção dos trabalhadores em permanecer na organização.

3.4 – Confiança no superior hierárquico, identificação organizacional e intenção de permanência

O estudo de Costa & Anderson (2011) sugere que a confiança no líder da equipa de trabalho é um fator essencial na construção da identificação organizacional na medida em que a confiança no superior hierárquico permite percecionar a organização como uma entidade de confiança, conduzindo a uma identificação mais forte com a organização.

Desta forma, quando se é supervisionado por alguém em quem não se confia, as atitudes no trabalho, por parte do trabalhador, são afetadas. Pelo que, é improvável que o trabalhador se sinta identificado com a organização quando o superior hierárquico não for considerado digno de confiança, ou seja, não existe identificação com os objetivos da empresa e o trabalhador não deseja pertencer à organização (Currall e Epstein, 2003).

Pelo que, a próxima hipótese deste estudo é:

H₄: A confiança no superior hierárquico está positivamente relacionada com a identificação organizacional.

Tal como sugerido por Williamson, Burnett & Bartol (2009), quando um funcionário está afetivamente comprometido com a organização, é porque se identifica fortemente com os objetivos da mesma. Pelo que, o funcionário irá pretender permanecer, a longo prazo, nesta organização (Williamson, Burnett & Bartol, 2009) realçando, assim, a relação existente entre a identificação organizacional e a intenção de permanência do trabalhador na organização.

De acordo com Caldwell & Dixon (2010), a confiança, o apoio e o perdão são valores essenciais utilizados pelos superiores hierárquicos na sua relação com os subordinados. A intenção dos trabalhadores permanecerem na organização tende a ser condicionada pela perceção que os mesmos adquirem na demonstração de cuidado e preocupação por parte dos seus superiores hierárquicos (Shahid, 2018). Ou seja, a qualidade de conexão que um trabalhador tem com os seus superiores hierárquicos (podendo a mesma ser manifestada através da confiança) prolonga a permanência do

trabalhador numa organização, sendo a decepção ou discórdia com os mesmos, um motivo que impulsiona a saída dos trabalhadores (Shahid, 2018).

Na sua pesquisa mais recente, Shahid (2018) sugere que os trabalhadores abandonam uma organização se não estiverem satisfeitos com a mesma, verificando-se que a intenção de permanecer numa organização poderá ser influenciada por inúmeras variáveis (por exemplo, o sentimento de pertencer à organização e respetiva confiança na mesma), como observado previamente no estudo realizado por Mowday *et al.* (1979).

No estudo de Ghosh *et al.* (2012), foi relatado que os trabalhadores que estavam altamente identificados com a organização tendiam a ter um melhor desempenho e eram menos propensos a deixar o emprego.

Reforçando a ideia anterior, o estudo realizado por Riketta (2005) demonstra que, quando existe identificação organizacional, os trabalhadores sentem-se parte da organização e interiorizam os seus valores, pelo que, desejam continuar a pertencer à organização.

Assim, é possível identificar o último conjunto de hipóteses de estudo:

H_{5a}: A confiança no superior hierárquico está positivamente relacionada com a intenção dos trabalhadores em permanecer na organização.

H_{5b}: A identificação organizacional está positivamente relacionada com a intenção dos trabalhadores em permanecer na organização.

Com base na literatura apresentada, propõe-se o modelo teórico da Figura 1, que irá ser testado no seguinte capítulo.

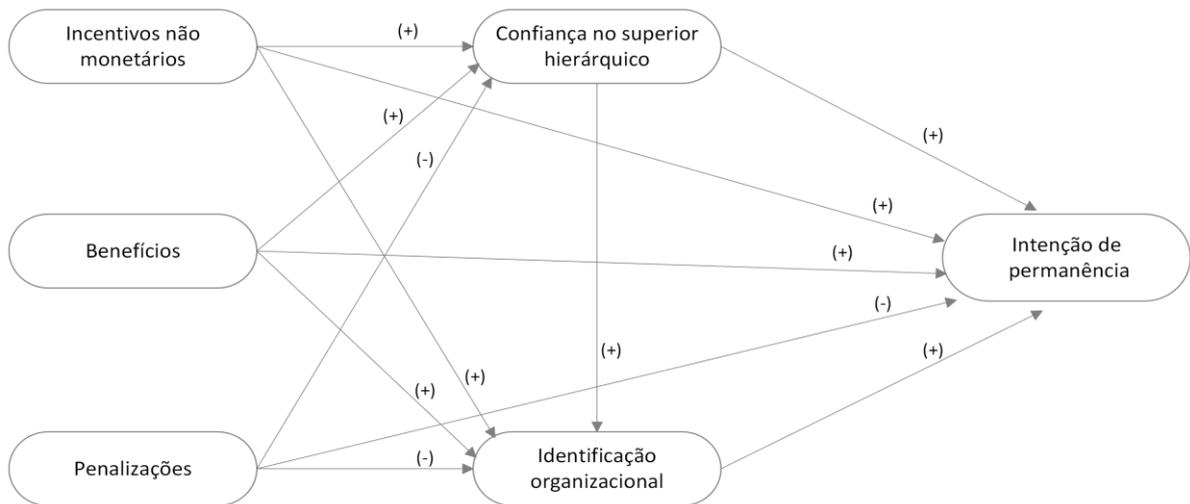


Figura 1 - Proposta de Modelo Teórico

4. METODOLOGIA

4.1 – Método de recolha de informação

Para a implementação do presente estudo, os dados foram recolhidos através de um questionário online realizado no âmbito de um projeto mais amplo sobre a utilização dos incentivos na remuneração dos gestores de pequenas, médias e grandes empresas portuguesas, entre 2016 e 2017 (Alves, 2018). Este questionário incluía um total de 38 questões com um tempo de realização entre 15 a 20 minutos.

A recolha de dados via questionário é particularmente vantajosa para obter informações acerca das perceções dos respondentes (Speklé & Widener, 2018). Por outro lado, a implementação do questionário online é um processo de baixo custo e de análise simples e rápida (Thietart, 2001). Ainda assim, uma das possíveis desvantagens que este método poderá ter é uma baixa taxa de resposta (Dillman, 2007).

Numa primeira fase, dos 9 085 emails com os pedidos de participação enviados, foram obtidas 1 738 respostas válidas, resultando numa taxa de resposta de 19,1%. No entanto, posteriormente, foi necessário restringir a amostra para respostas totalmente completas por parte dos respondentes, procedendo-se à eliminação de respostas vazias ou incompletas nas questões que sustentam o presente estudo. Após esta validação, a

amostra reduziu-se para 1 345 respostas, correspondendo a uma taxa de resposta de 14,80%.

A Tabela I apresenta a estatística descritiva relativa aos dados demográficos dos inquiridos com respostas válidas. Com base na análise da referida tabela, é possível verificar que os indivíduos têm, em média, 46 anos, e uma experiência profissional média de 23,5 anos. A antiguidade releva o número de anos que os gestores permanecem no mesmo cargo, apresentando uma média de 12,8 anos. Do total de inquiridos, 28% são do sexo feminino tendo o respondente mais novo 21 anos de idade e o mais velho 78 anos.

Destaca-se, ainda, que as empresas em que os respondentes estão inseridos apresentam uma média de 177 colaboradores. Assim, é revelado que 50% dos indivíduos se encontra em organizações com menos de 56 colaboradores, concluindo-se que mais de metade dos indivíduos trabalham em pequenas e médias empresas.

Tabela I - Estatística Descritiva

Variável	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Idade	21	78	46,0	45	0,26
Nº anos de experiência Profissional	0,5	58	23,5	22	9,84
Nº anos de experiência no cargo atual	0,5	52	12,8	11	8,48
Dimensão da empresa (nº colaboradores)	10	7388	177,1	56	561,5

4.2 – Descrição das variáveis

No âmbito do presente estudo serão analisadas variáveis seguintes: os Incentivos Não Monetários (INM), os Benefícios (BENEF), as Penalizações (PENALIZ), a Identificação Organizacional (IO), a Confiança no Superior Hierárquico (CSH) e a Intenção de Permanência na organização (IP).

Incentivos não monetários

De forma a mensurar os INM, foi apresentada aos inquiridos uma lista de INM, onde os indivíduos foram solicitados a escolher aqueles que eram oferecidos pela sua organização e indexados à sua própria performance, mas que não tinham impacto na recompensa anual (Alves, 2018). De entre os vários itens da lista, tem-se como exemplos: o *feedback*, o reconhecimento público, a participação no processo de tomada de decisão e a atribuição de responsabilidades acrescidas. Desta forma, cada INM da lista poderá assumir o valor de 1 ou 0 (tem/não tem), sendo a variável final INM calculada como a soma de todos os INM marcados pelos respondentes. Assim, a variável INM pode variar entre 0 (o respondente não tem qualquer INM na sua organização) e 16 (o respondente tem todos os INM estudados).

Benefícios

Para mensurar os benefícios (BENEF), foi apresentada uma lista de benefícios que poderão existir numa organização (Alves, 2018). Alguns exemplos destes itens são: seguro de vida/saúde, atribuição de viaturas e telemóveis ou mesmo a possibilidade de viagens/passeios. A variável BENEF corresponderá, então, à soma de todos os benefícios que os respondentes tiverem disponibilizados na sua organização, assumindo valores entre 0 (o respondente não tem qualquer benefício atribuído pela organização) e 21 (número máximo de benefícios atribuídos na organização do respondente).

Penalizações

De forma a avaliar as penalizações (PENAL), usaram-se, no questionário, perguntas de pesquisa desenvolvidas por Gibbs *et al.* (2004). Numa escala de Likert de 5 pontos (1 = não afeta a 5 = afeta extremamente), foi pedido que os respondentes indicassem até que ponto a não concretização de uma meta afetaria negativamente os quatro aspetos do seu trabalho, nomeadamente, a sua autonomia operacional, o aumento de salário, as perspetivas de promoção e o emprego continuado.

Confiança no superior hierárquico

A medição da variável CSH foi realizada através do construto proveniente de literaturas anteriores de psicologia e contabilidade (Hartmann & Slapnicar, 2009; Read, 1962) composto por três questões e cuja resposta é representada numa escala de Likert de 5 pontos (1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente). Foi pedido aos respondentes que indicassem a percepção que têm sobre as atitudes dos seus superiores hierárquicos relativamente ao trabalhador, refletindo a confiança depositada nos mesmos.

Identificação organizacional

Relativamente ao efeito da identificação organizacional, foi usado as componentes teóricas de Cook and Wall's Organizational Commitment Instrument (1980) sendo pedido aos respondentes para responderem a 3 questões, as quais seriam medidas numa escala de Likert de 7 pontos (1 = discordo totalmente a 7 = concordo totalmente). As questões pretendiam que fosse expresso de que forma os gestores sentiam orgulho na sua organização, se sentiam que faziam parte da organização e se recomendariam a um amigo.

Intenção de permanência

A intenção de permanência foi medida através de uma questão sobre a probabilidade de cada respondente estar na empresa atual nos próximos 10 anos desenvolvida por Abernethy *et al.* (2022). A resposta poderia variar entre 0 e 100%. A partir destas percentagens, a variável final IP foi obtida através da criação de cinco categorias, sendo que as probabilidades entre (1) 0 e 20 correspondiam a “nada provável”; (2) 20 e 40 - “pouco provável”; (3) 40 e 60 - “provável”; (4) 60 e 80 - “muito provável” e (5) 80 e 100 - “quase certo”.

A Tabela II apresenta sumariamente as escalas das variáveis utilizadas neste estudo.

Tabela II – Escalas das variáveis

Variável	Itens	Escala	Limites	Fonte
Incentivos Não Monetários	16	Contagem	0 a 16	Alves (2018)
Benefícios	21	Contagem	0 a 21	Alves (2018)
Penalizações	4	Escala de 5 pontos de Likert	“não afeta” a “afeta extremamente”	Gibbs <i>et al.</i> (2004)
Identificação Organizacional	3	Escala de 7 pontos de Likert	“discordo totalmente” a “concordo totalmente”	Hartmann & Slapnicar (2009) Read (1962)
Confiança no Superior Hierárquico	3	Escala de 5 pontos de Likert	“discordo totalmente” a “concordo totalmente”	Cook and Walls's Organizational Commitment Instrument (1980)
Intenção de Permanência	1	Categórica	“nada provável” a “quase certo”	Abemethy <i>et al.</i> (2022)

4.3 – O Modelo

Com o intuito de verificar a validade das hipóteses de investigação propostas, foi utilizado o modelo de equações estruturais (*structural equation modelling* – SEM), mais especificamente, o método dos mínimos quadrados parciais (*partial least squares* – PLS-SEM). Este modelo, que se baseia em variâncias, foi testado através da versão mais recente do software SmartPLS, que corresponde à versão 4.0.9.5.

Importa realçar que, para além do método utilizado, existe outro método amplamente utilizado de modelo de equações estruturais que recorre a uma abordagem baseada em covariâncias (CB-SEM). De acordo com Dash & Paul (2021) o CB-SEM exige muito dos dados, enquanto o PLS-SEM é bastante brando nesse aspeto sendo destacado que o PLS-SEM oferece mais flexibilidade para explorar e experimentar inúmeras configurações do que CB-SEM.

A escolha do PLS-SEM foi baseada na sua capacidade de lidar com problemas de modulação que ocorrem nas ciências sociais, tais como características de dados incomuns e modelos altamente complexos (Hair *et al.*, 2014). Para além disso, o PLS-SEM funciona de forma muito semelhante a uma análise de regressão múltipla (Hair *et al.*, 2014), tendo a capacidade de trabalhar eficientemente com pequenas e grandes amostras², e ser menos restritivo em termos de pressupostos.

² Apesar de alguns autores considerarem que nas amostras grandes deve ser usado o CB-SEM, outros autores alegam que este não deve ser o único fator a ser ponderado na escolha entre estes 2 modelos.

Garson (2016) acrescenta que uma das vantagens do PLS-SEM passa pela capacidade de lidar com colineariedade, robustez contra o ruído dos dados em falta e a criação de variáveis latentes (variáveis não observáveis) diretamente baseadas em variáveis manifestas (variáveis observáveis).

Como forma de obter uma aplicação correta do modelo, é necessário garantir que são cumpridos os requisitos relativamente ao nível do tamanho mínimo da amostra. A amostra utilizada necessita de ser igual ou superior a 10 vezes o maior número de caminhos estruturais apontados a uma variável latente do modelo conforme contemplado na *rule of thumb* (Hair *et al.*, 2017). De acordo o modelo teórico apresentado na Figura 1, a variável IP é a que contabiliza o maior número de caminhos estruturais num total de 5 caminhos. Desta forma, num total de 1 345 respostas válidas, observa-se que 50 é bastante inferior, pelo que, a amostra apresenta um tamanho consideravelmente superior ao mínimo exigido.

A metodologia PLS-SEM pressupõe a avaliação de dois modelos principais: o modelo de medida (*outer model*), que apresenta as relações entre as variáveis latentes e as variáveis manifestas, e o modelo estrutural (*inner model*), que diz respeito às ligações entre as variáveis latentes (*paths*) (Pinto, 2017).³

Para além disso, e de acordo com o mesmo autor, a forma como o bloco de indicadores se relaciona com a respetiva variável latente pode ser dada por três modos diferentes: reflexivo, formativo ou misto. De uma forma resumida, o modo reflexivo indica que cada bloco de variáveis manifestas reflete a variável latente, contrariamente ao modo formativo que considera que a variável latente é formada pelo conjunto de variáveis manifestas que lhe estão associadas (Pinto, 2017). Logicamente, o modelo misto resulta de uma fusão entre o conceito do modo reflexivo e do modo formativo. Conforme a teoria apresentada, o modelo de medição de cada variável latente presente neste estudo foi operacionalizado através do modo reflexivo, uma vez que se pretende considerar os efeitos dos indicadores nas próprias variáveis latentes.

³ Uma variável não observada (variável latente) é descrita com base noutras variáveis observadas (variáveis manifestas ou indicadores). Uma variável manifesta apenas pode estar relacionada com uma única variável latente e cada variável latente terá de conter, pelo menos, uma variável manifesta (Pinto, 2017).

5 – RESULTADOS

5.1 – Análise dos resultados do modelo de medida

O modelo de medida é examinado através de 3 passos: analisar a confiabilidade da consistência interna (que avalia a correlação entre o conjunto de itens que medem uma variável latente), a validade convergente (que indica se há concordância entre, pelo menos, duas medidas de construtos teoricamente semelhantes) e a validade discriminante (que se refere à ausência de correlação significativa com outras medidas que avaliam construtos que, teoricamente, não estão relacionados com a variável em estudo) (Hair *et al.*, 2011, 2014, 2017).

Na análise da confiabilidade da consistência interna deverão ser analisados *Outer Loadings* (OL), *Composite Reliability* e *Cronbach's Alpha*. OL, que medem a correlação entre a variável latente (construto) e variável manifesta (indicador), terão de ter valores superiores a 0,7 para que o impacto seja positivo na *Composite Reliability* (Hulland, 1999). Por sua vez, os valores da *Composite Reliability* (ρ_A e ρ_C) e *Cronbach's Alpha* deverão ser superiores a 0,7 (Hair *et al.*, 2011) já que, quanto maior for o valor, maior será a sua confiabilidade.

Assim, todos os indicadores de OL que não correspondam ao mínimo exigível, deverão ser removidos do modelo (Hair *et al.*, 2011). Constatou-se que existem dois indicadores, “identific” “pnlzautop” abaixo do mínimo exigível. Ainda assim, irá ser mantido o indicador “pnlzautop”, uma vez que o seu valor é bastante próximo do mínimo exigível, procedendo-se apenas à eliminação do indicador “identific” (*loading* = 0,66) para assegurar que os loadings dos itens remanescentes sejam estatisticamente significantes.

Importa realçar que, na análise das variáveis INM, BENE e IP, não são considerados os OL, já que, a estas variáveis latentes, apenas corresponde uma variável manifesta.

Seguiu-se a nova análise aos OL existentes, presente na Tabela III após a referida eliminação. A mesma Tabela demonstra que *Composite Reliability* e *Cronbach's Alpha* cumprem o critério mínimo de 0,7 para todas variáveis latentes, com

exceção da IO, que apresenta *Cronbach's Alpha e Composite Reliability* (rho_A)⁴ ligeiramente inferiores a 0,7. No entanto, visto que *Composite Reliability* (rho_C)⁵ e AVE (discutido mais abaixo) apresentam níveis aceitáveis, optou-se por manter esta variável no modelo.

De maneira a analisar a validade convergente, procedeu-se a uma análise da *Average Variance Extracted* (AVE), que indica a quantidade de variação que uma variável latente é capaz de explicar nas variáveis observadas às quais está teoricamente relacionado. Consideram-se valores aceitáveis aqueles que se observarem superiores a 0,5 (Hair *et al.*, 2017) sendo os mesmos observados em todas as variáveis, com o valor mais baixo a ser observado em PENALIZ. Ainda assim a variável tem valores superiores aos mínimos exigíveis tanto no *Cronbach's Alpha* como na *Composite Reliability*.

Tabela III – Resultados de análise de confiabilidade e validade das variáveis

	Outer Loadings	Cronbach's Alpha	rho_A	rho_C	AVE
Penalizações		0,790	0,818	0,863	0,613
pnlzarem	0,755				
pnlzautop	0,699				
pnlzcontem	0,807				
pnlzprom	0,861				
Confiança no superior hierárquico		0,798	0,809	0,881	0,713
trustsha	0,830				
trustshb	0,889				
trustshc	0,812				
Identificação organizacional		0,640	0,641	0,847	0,735
identifa	0,850				
identifb	0,865				
identifc	-				

Na análise da validade discriminante, utilizou-se o critério de *Cross Loadings* onde é indicado que o peso fatorial de uma variável tem de ser superior aos *OL* das

⁴ Confiabilidade exata ou consistente

⁵ Confiabilidade composta

restantes variáveis em análise. Na Tabela IV estão representados os valores obtidos, confirmando-se o cumprimento deste critério, ou seja, confirmando-se que cada variável manifesta descreve apenas a variável latente a que está associada.

Tabela IV– Cross Loadings

	BENEF	INM	IO	IP	PENALIZ	CSH
BENEF	1,000	0,316	0,236	0,098	-0,068	0,104
INM	0,316	1,000	0,114	0,043	0,072	0,161
IP	0,098	0,043	0,289	1,000	-0,099	0,210
identifa	0,230	0,132	0,850	0,230	-0,094	0,331
identifb	0,175	0,065	0,865	0,265	-0,184	0,335
pnlzarem	-0,046	0,000	-0,104	-0,032	0,755	-0,066
pnlzaup	-0,027	0,064	-0,076	-0,094	0,699	-0,076
pnlzconten	-0,078	0,052	-0,149	-0,076	0,807	-0,088
pnlzprom	-0,053	0,093	-0,163	-0,101	0,861	-0,040
trustsha	0,080	0,132	0,297	0,160	-0,091	0,830
trustshb	0,094	0,149	0,368	0,197	-0,070	0,889
trustshc	0,088	0,127	0,314	0,171	-0,055	0,812

Por outro lado, o critério de Fornell Larcker determina que, do ponto de vista estatístico, é requisitado que a raiz quadrada de AVE para cada variável latente em análise (valores a negrito na Tabela V) seja maior que as correlações com qualquer outra variável (Hair *et al.*, 2011). A partir da Tabela V, é possível concluir que este critério é válido.

Tabela V– Critério de Fornell Larcker

	BENEF	INM	IO	IP	PENALIZ	CSH
BENEF	1,000					
INM	0,316	1,000				
IO	0,236	0,114	0,857			
IP	0,098	0,043	0,289	1,000		
PENALIZ	-0,068	0,072	-0,163	-0,099	0,783	
CSH	0,104	0,161	0,388	0,210	-0,085	0,844

Por fim, foi utilizado, também, o rácio *heterotrait-monotrait* (HTMT), que representa a média das correlações heterotraço-heterométrico (ou seja, as correlações de itens entre variáveis latentes que medem fenómenos diferentes) em relação à média das correlações monotraço-heterométrico (ou seja, as correlações de itens dentro da mesma variável latente), onde os valores deverão ser inferiores a um valor de referência, 0,85 (Henseler, Ringle and Sarstedt, 2015) para que a validade discriminante do modelo esteja assegurada.

A Tabela VI demonstra que este último critério é igualmente cumprido.

Tabela VI – Rácio HTMT

	BENEF	INM	IO	IP	PENALIZ	CSH
BENEF						
INM	0,316					
IO	0,296	0,143				
IP	0,098	0,043	0,361			
PENALIZ	0,073	0,075	0,219	0,109		
CSH	0,116	0,180	0,541	0,233	0,109	

O cumprimento dos três critérios acima mencionados (critério de Fornell Larcker, critério de *cross loading* e rácio *heterotrait-monotrait* (HTMT) garantem a validade discriminante do modelo.

5.2 – Análise descritiva das variáveis

A partir da Tabela VII é possível verificar que, em média, os indivíduos têm 5 (de 16) INM indexados ao seu desempenho. De forma similar, existe uma utilização, por parte das organizações, de, em média, 6 (de 21) benefícios.

Relativamente às penalizações, releva-se que as mesmas afetam inquiridos de forma moderada, tendo-se apresentado uma média de resposta de 2,3 que é inferior ao ponto médio da escala (3).

Os respondentes revelam um baixo nível de confiança no superior hierárquico, visto que a média de resposta para esta variável é de 2,3 é inferior ao ponto médio da escala (3). Contrariamente, os respondentes sentem-se identificados com a organização, apresentando uma média de resposta (4,9) superior ao ponto médio da escala (4).

Por fim, constata-se um nível intermédio da IP nas organizações por parte dos respondentes, uma vez que, em termos médios, as respostas de encontram ligeiramente acima do ponto médio da escala ($3,2 > 3$).

Tabela VII – Estatística Descritiva

Variável	Escala	Média	Mínimo	1º Quartil	Mediana	3º Quartil	Máximo	Desvio Padrão
Incentivo não Monetário	0 - 16	4,5	1	2	4	6	15	2,95
Benefícios	0 - 21	5,5	1	3	5	7	16	2,95
Penalizações	1 - 5	2,3	0,25	1,5	2,25	3	5	0,03
Confiança no Superior Hierárquico	1 - 5	2,3	1	1	3	4	5	0,05
Identificação Organizacional	1 - 7	4,9	1,7	4,7	5	5	7	0,62
Intenção de Permanência	1 - 5	3,2	1	2	3	5	5	0,04

5.3 – Análise e discussão do modelo estrutural

Para avaliar as hipóteses propostas no modelo estrutural previamente apresentado, recorreu-se às etapas estabelecidas por Hair *et al.* (2017) onde, inicialmente, foi analisada a existência de colineariedade através da análise do *Variance Inflation Factor* (VIF)⁶, seguindo-se um processo de *bootstrapping* com a respetiva análise do R^2 .

De acordo com a Tabela VIII, verifica-se que os valores de VIF variam entre 1,0 e 2,2, e são inferiores a 5, sendo este o valor de referência (Hair *et al.*, 2017).

⁶ Indica o grau de multicolinearidade presente num modelo de regressão apresentando quais as variáveis que estão altamente correlacionadas e podem causar imprecisões nas estimativas dos coeficientes. Mede quanto a variância de um coeficiente de regressão é aumentada devido à multicolinearidade com as outras variáveis independentes.

Tabela VIII – Resultados de Colinarietà – VIF

	VIF
BENEF	1,000
INM	1,000
IP	1,000
identifa	1,285
identifb	1,285
pnlzarem	1,863
pnlzaautop	1,382
pnlzcontem	1,573
pnlzprom	2,194
trustha	1,739
trusthb	1,979
trusthc	1,568

Da mesma forma, avaliou-se o poder explicativo do modelo para cada variável latente através do coeficiente de determinação (R^2), que, de acordo com o Hair *et al.* (2011), pode ser considerado substancial (0,75), moderado (0,5) ou fraco (0,25).

Concluí-se, através da Tabela IX, que, de acordo com os valores estipulados, todas as variáveis estudadas apresentam um coeficiente de determinação (R^2) fraco.

Tabela IX - R^2 e R^2 ajustado das variáveis latentes do modelo

Variável	R^2	R^2 ajustado
Confiança no superior hierárquico	0,038	0,035
Identificação organizacional	0,204	0,201
Intenção de permanência	0,098	0,095

De seguida, a partir do processo de *bootsrapping*, foi possível avaliar a significância dos parâmetros estimados, tendo-se utilizado um *bootstrap* com 5000 amostras (Hair *et al.*, 2017) e um intervalo de confiança de 10% em virtude de algumas diferenças na significância estatística de algumas variáveis quando comparado com um intervalo de confiança de 5% (o recomendado por Hair *et al.* (2017)).

O resultado dos testes às hipóteses encontra-se sumariado na Tabela X.

Tabela X– Hipóteses

Hipótese	Sinal Esperado	Coefficiente	T value	P value	Inferência
H1a Incentivos não monetários → Confiança no Superior Hierárquico	+	0,152	4,878	0,000*	Suportada
H1b Incentivos não monetários → Identificação Organizacional	+	0,005	0,174	0,862	Não Suportada
H1c Incentivos não monetários → Intenção de Permanência	+	-0,008	0,281	0,779	Não Suportada
H2a Benefícios → Confiança no Superior Hierárquico	+	0,049	1,705	0,088**	Suportada
H2b Benefícios → Identificação Organizacional	+	0,189	7,316	0,000*	Suportada
H2c Benefícios → Intenção de Permanência	+	0,031	1,065	0,287	Não Suportada
H3a Penalizações → Confiança no Superior Hierárquico	-	-0,092	3,219	0,001*	Suportada
H3b Penalizações → Identificação Organizacional	-	-0,121	4,707	0,000*	Suportada
H3c Penalizações → Intenção de Permanência	-	-0,050	1,834	0,067**	Suportada
H4 Confiança no Superior Hierárquico → Identificação Organizacional	+	0,358	12,356	0,000*	Suportada
H5a Confiança no Superior Hierárquico → Intenção de Permanência	+	0,114	4,093	0,000*	Suportada
H5b Identificação Organizacional → Intenção de Permanência	+	0,230	8,008	0,000*	Suportada

Nota: *p-value < 0,01 **p-value < 0,1

A primeira hipótese do presente estudo (H1a) avalia a relação entre a atribuição de INM e a CSH. Os resultados mostram que o coeficiente é positivo, conforme esperado, sendo a relação estatisticamente significativa ($\beta = 0,152$; $p < 0,01$). Desta forma, a hipótese é suportada e, conseqüentemente, os resultados obtidos nos estudos de Tzafirir & Dolan (2004), Peterson & Behfar (2003) e Bak (2020) são igualmente sustentados, indicando que a utilização dos INM pelas organizações contribui favoravelmente para a relação de confiança existente entre funcionários e superiores hierárquicos.

A hipótese H1b avalia a relação entre os INM e a IO. O presente modelo demonstra que não existe significância estatística entre estas duas variáveis apresentando, ainda assim, um coeficiente positivo ($\beta = 0,005$; $p = 0,862$). H1b não é suportada, pelo que não é possível confirmar os estudos de Khan *et al.* (2013) e Abdullallah & Wan (2013) que sugerem a influência favorável dos INM na IO que cada gestor tem para com a sua organização.

Os resultados demonstram que a hipótese H1c que avalia a relação entre INM e IP não é suportada ($\beta = -0,008$; $p = 0,779$) e o modelo não confirma os resultados obtidos por Miller & Wheeler (1992) e Arshad & Puteh (2015) que defendem que os INM são uma peça fundamental para reduzir o *turnover* dos gestores numa organização.

O segundo conjunto de hipóteses – H2a, H2b e H2c – relaciona os BENEFE com a CSH, com a IO e com a IP na organização, respetivamente. Através do modelo

apresentando, conclui-se que as hipóteses H2a e H2b são suportadas, uma vez que apresentam uma significância estatística em virtude da análise do p-value de cada hipótese e revelam o sinal esperado. Assim, a hipótese H2a ($\beta = 0,049$; $p < 0,1$) está em linha com os estudos realizados por Aryee & Cheen, (2006) e Huang *et al.*, (2010) que realçam a importância dos BENEFS para a CSH. Os resultados da hipótese H2b ($\beta = 0,189$; $p < 0,01$) confirmam as conclusões dos estudos realizados por Mowday *et al.* (1979) e Williamson, Burnett & Bartol (2009) que afirmam existir maior IO com a organização quando se percebe, por parte dos gestores, um acesso a recompensas, onde se incluem os benefícios.

Em contrapartida, a H2c que avalia a relação entre a atribuição de BENEFS e a IP na organização, não é suportada ($\beta = 0,031$; $p = 0,287$), não sendo possível, por isso, chegar às conclusões semelhantes às dos estudos de Raza *et al.* (2009) e Odunlade (2012).

A hipótese H3a avalia a existência de relação entre PENALIZ e CSH. Como é observado, a relação negativa entre estas duas variáveis é estatisticamente significativa ($\beta = -0,092$; $p < 0,01$), oferecendo o suporte aos estudos de Ball, Trevino & Sims (1993) e (Mooijman & Graham, 2018) que sugerem a redução da CSH na sequência da penalização. As H3b e H3c que avaliam a relação entre PENALIZ e IO, e PENALIZ e IP, respetivamente, são igualmente suportadas pelos resultados obtidos ($\beta = -0,121$; $p < 0,01$ e $\beta = -0,050$; $p < 0,1$, respetivamente). Estes resultados estão de acordo com Ball, Trevino & Sims (1993) que sugerem a influência desfavorável das penalizações na IP e com Blader *et al.* (2017) que indica que possíveis consequências, as penalizações, são provenientes dos comportamentos dos gestores nas organizações, onde estas, por sua vez, dependem da IO de cada gestor.

Relativamente à hipótese H4 que relaciona a CSH com a IO, observa-se o resultado positivo e estatisticamente significativo ($\beta = 0,358$; $p < 0,01$). Os resultados apresentam-se em linha com o verificado pelo estudo de Costa & Anderson (2011) que realça a importância da CSH para uma identificação mais forte com a organização, acentuando que não é provável existir uma identificação com a organização quando o superior hierárquico não for considerado de confiança.

Por fim, o modelo da Figura 1 avalia a relação entre a CSH e IO e entre a CSH e IP (H5a e H5b). Ambas as hipóteses revelam significância estatística com sinal positivo, pelo que, são suportadas: H5a ($\beta = 0,114$; $p < 0,01$) e H5b ($\beta = 0,230$; $p < 0,01$). Por um lado, estes resultados corroboram a ideia de que maior confiança no superior hierárquico gera maior intenção de permanência do trabalhador na organização, conforme sugerido por Caldwell & Dixon (2010) e Shahid (2018). Por outro lado, os resultados confirmam que maior identificação organizacional produz maior intenção do trabalhador de permanecer na organização tal como identificado por estudos anteriores (Ghosh *et al.*, 2012; Riketta, 2005).

5.4 – Análises adicionais

Como forma de complementar os resultados do presente trabalho, efetuaram-se análises adicionais. Os estudos anteriores sugerem que a intenção de permanência na organização difere entre homens e mulheres (Chen *et al.*, 2017). Especificamente, observou-se que a intenção de permanência afetava mais os homens do que as mulheres. Assim, no modelo teórico apresentado, efetuou-se a divisão da amostra total em função do género, onde o primeiro grupo contempla a população do sexo feminino (N = 378 observações), e o segundo grupo integra os respondentes do sexo masculino (N = 967 observações).

Como forma de analisar a confiabilidade da consistência interna e a validade convergente, obteu-se, numa primeira fase, os valores de Cronbach's Alpha, rho_A, rho_C e AVE para as duas subamostras (mulheres *vs.* homens), onde os valores são superiores aos limites estipulados conforme estudado anteriormente, com exceção do Cronbach's Alpha e do rho_A na variável IO, devendo-se apresentar valores superiores a 0,7. Ainda assim, a variável é mantida uma vez que apresenta valores de rho_C superiores a 0,7 e de AVE superiores a 0,5.

A análise referida anteriormente encontra-se, no caso da subamostra de mulheres, na tabela XI e relativamente à subamostra de homens, na tabela XII.

Tabela XI– Análise da confiabilidade da consistência interna e da validade convergente para a subamostra de mulheres

	Cronbach's Alpha	rho_A	rho_C	AVE
Penalizações	0,816	0,849	0,875	0,636
Confiança no superior hierárquico	0,834	0,841	0,900	0,751
Identificação organizacional	0,656	0,662	0,853	0,744

Tabela XII - Análise da confiabilidade da consistência interna e da validade convergente para a subamostra de homens

	Cronbach's Alpha	rho_A	rho_C	AVE
Penalizações	0,778	0,839	0,854	0,598
Confiança no superior hierárquico	0,772	0,786	0,868	0,687
Identificação organizacional	0,631	0,640	0,843	0,729

No processo de *bootsrapping*, uma vez que a população do sexo feminino representa apenas 28% da amostra total, os resultados diferem bastante dos resultados obtidos com o modelo inicial, conforme se pode constatar através da Tabela XIII que apresenta os resultados da amostra referida.

É possível verificar que, na situação estudada, existem, em maior número, relações que não são estatisticamente significativas.

Relativamente ao primeiro conjunto de hipóteses (H1a, H1b e H1c), verifica-se que a única hipótese suportada por este modelo com subamostra de apenas mulheres, é a que prevê a relação positiva entre os INM e a CSH ($\beta = 0,198$; $p < 0,01$). As hipóteses H1b e H1c, para além de não serem estatisticamente significativas, o coeficiente não apresenta um sinal correspondente ao sinal esperado.

No segundo conjunto de hipóteses (H2a, H2b e H2c), apenas a relação entre a atribuição de BENEFE e a IO (H2b) é estatisticamente significativa ($\beta = 0,140$; $p < 0,01$), suportando a H2b.

Contrariamente ao verificado anteriormente, o terceiro conjunto de hipóteses (H3a, H3b e H3c) não apresenta nenhuma relação estatisticamente significativa entre PENALIZ e CSH, IO e IP.

A hipótese H4 é suportada, visto que é estatisticamente significativa ($\beta = 0,477$; $p < 0,01$) e apresenta o sinal esperado.

Relativamente ao último conjunto de hipóteses (H5a e H5b) verificou-se que ambas são igualmente suportadas pelos resultados obtidos na subamostra de mulheres apresentando o sinal hipotetizado ($\beta = 0,141$; $p < 0,05$ e $\beta = 0,284$; $p < 0,01$, respetivamente).

Tabela XIII– Resultados das análises adicionais do modelo com subamostra de mulheres

Hipótese	Sinal Esperado	Coefficiente	T value	P value	Inferência
H1a Incentivos não monetários → Confiança no Superior Hierárquico	+	0,198	2,984	0,003*	Suportada
H1b Incentivos não monetários → Identificação Organizacional	+	-0,040	0,674	0,500	Não Suportada
H1c Incentivos não monetários → Intenção de Permanência	+	-0,035	0,699	0,485	Não Suportada
H2a Benefícios → Confiança no Superior Hierárquico	+	0,037	0,597	0,550	Não Suportada
H2b Benefícios → Identificação Organizacional	+	0,140	2,817	0,005*	Suportada
H2c Benefícios → Intenção de Permanência	+	0,050	0,916	0,360	Não Suportada
H3a Penalizações → Confiança no Superior Hierárquico	-	-0,085	1,525	0,127	Não Suportada
H3b Penalizações → Identificação Organizacional	-	-0,036	0,711	0,477	Não Suportada
H3c Penalizações → Intenção de Permanência	-	-0,053	0,904	0,366	Não Suportada
H4 Confiança no Superior Hierárquico → Identificação Organizacional	+	0,477	8,872	0,000*	Suportada
H5a Confiança no Superior Hierárquico → Intenção de Permanência	+	0,141	2,562	0,010**	Suportada
H5b Identificação Organizacional → Intenção de Permanência	+	0,284	4,852	0,000*	Suportada

Nota: *p-value < 0,01 **p-value < 0,05

Para a subamostra dos indivíduos do sexo masculino, os resultados podem ser observados na Tabela XIV.

Observa-se que, no primeiro conjunto de hipóteses (H1a, H1b e H1c), apenas é suportada H1a ($\beta = 0,129$; $p < 0,01$).

No segundo conjunto de hipóteses, os sugerem que a hipótese H2b é suportada pelos resultados ($\beta = 0,206$; $p < 0,01$), sendo as restantes (H2b e H2c) não suportadas pelo modelo.

Ao contrário do que foi obtido na subamostra de mulheres, os resultados na subamostra de homens sugerem que existe a relação estatisticamente significativa e negativa entre as PENALIZ e a CSH (H3a) e entre PENALIZ e a IO (H3b) ($\beta = -0,096$; $p < 0,01$ e $\beta = -0,172$; $p < 0,05$, respetivamente).

A hipótese H4 é igualmente suportada ($\beta = 0,302$; $p < 0,01$), bem como as hipóteses H5a e H5b ($\beta = 0,107$; $p < 0,01$ e $\beta = 0,209$; $p < 0,01$, respetivamente).

Em suma, pode-se concluir que as relações entre INM e CSH, BENEf e IO, CHS e IO, CSH e IP e IO e IP são importantes tanto para homens como para as mulheres. Enquanto as relações entre PENALIZ e CSH e PENALIZ e IO só se revelam importantes para homens.

Tabela XIV - Resultados das análises adicionais do modelo com subamostra de homens

Hipótese	Sinal Esperado	Coefficiente	T value	P value	Inferência
H1a Incentivos não monetários → Confiança no Superior Hierárquico	+	0,129	3,753	0,000*	Suportada
H1b Incentivos não monetários → Identificação Organizacional	+	0,031	1,049	0,294	Não Suportada
H1c Incentivos não monetários → Intenção de Permanência	+	-0,004	0,113	0,910	Não Suportada
H2a Benefícios → Confiança no Superior Hierárquico	+	0,050	1,564	0,118	Não Suportada
H2b Benefícios → Identificação Organizacional	+	0,206	6,636	0,000*	Suportada
H2c Benefícios → Intenção de Permanência	+	0,036	1,050	0,294	Não Suportada
H3a Penalizações → Confiança no Superior Hierárquico	-	-0,096	2,575	0,010**	Suportada
H3b Penalizações → Identificação Organizacional	-	-0,172	6,098	0,000*	Suportada
H3c Penalizações → Intenção de Permanência	-	-0,050	1,478	0,140	Não Suportada
H4 Confiança no Superior Hierárquico → Identificação Organizacional	+	0,302	9,524	0,000*	Suportada
H5a Confiança no Superior Hierárquico → Intenção de Permanência	+	0,107	3,216	0,001*	Suportada
H5b Identificação Organizacional → Intenção de Permanência	+	0,209	6,386	0,000*	Suportada

Nota: *p-value < 0,01 **p-value < 0,05

Após as análises feitas, é possível concluir que o género é também um fator que precisa de ser considerado na intervenção organizacional (Chen *et al.*, 2017). Uma organização necessita, então, de ter mais consideração o género dos gestores, e não assumir que ambos são semelhantes em termos de perceções, valores e crenças. Ou seja, o género é um fator importante que afeta, substancialmente, a forma como cada gestor reage na organização, seja na atribuição de recompensas, seja na implementação de penalizações (Chen *et al.*, 2017).

6 – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Atualmente, é um desafio para as empresas reterem, ao menor custo, os seus trabalhadores nas organizações. Pelo que, a presente dissertação teve como principal objetivo explorar como diferentes tipos de recompensas (incentivos não monetários e benefícios) e a existência de penalizações estão relacionados com a identificação organizacional, a confiança no superior hierárquico e, conseqüentemente, a intenção do gestor de permanecer na empresa. Com base na literatura existente foram formuladas hipóteses e, utilizando o método PLS-SEM, foram analisadas as respostas dos gestores de empresas portuguesas ao questionário realizado. Esta utilização proporcionou vantagens em comparação com as técnicas mais frequentes em contabilidade de gestão, como por exemplo, a análise de regressão já que, não só permitiu que várias relações fossem consideradas dentro de uma única análise como permitiu que as variações de erro associadas às variáveis dependentes fossem incorporadas no modelo.

A partir do estudo, verificou-se que a utilização dos incentivos não monetários está positivamente relacionada com a intenção de permanência através da confiança no superior hierárquico. A utilização dos benefícios está positivamente relacionada com a intenção de permanência via confiança no superior hierárquico e identificação organizacional. Os resultados mostram, ainda, que a atribuição de penalizações tem um efeito direto e negativo na intenção de permanência dos gestores nas empresas Portuguesas através da confiança no superior hierárquico e identificação organizacional. Em suma, o modelo valida a relação direta e negativa existente entre penalizações e intenção de permanência na organização, mas não suportam a relação direta e positiva entre sistema de recompensas (benefícios e incentivos não monetários) com a intenção de permanecer na organização. Estes resultados vão de encontro ao estudo realizado por Watson *et al.* (2019), que afirma fazer sentido haver uma maior resposta a penalizações, já que a identificação rápida de estímulos que indiquem que irá haver punição, permitem ao trabalhador tomar medidas adequadas para minimizar ou evitar a penalização. Para além disso, o estudo sugere a importância, para homens, do efeito das penalizações na confiança no superior hierárquico e na sua identificação organizacional.

Com base neste estudo é possível que decisores de empresas portuguesas passem a considerar as penalizações como um fator decisivo na saída dos trabalhadores da

empresa e poderem a utilização das mesmas na sua organização. Para além disso, as conclusões deste estudo permitirão uma reflexão mais profunda sobre o mecanismo que liga os incentivos não monetários e benefícios (que fazem parte do sistema de recompensas como um todo) com a intenção de permanência na organização (através da confiança no superior hierárquico e/ou identificação organizacional). Reforça-se, assim, o suporte ao Anthony & Govindarajan, (2003) que sugere a necessidade de estabelecer uma relação entre os sistemas de recompensas e os objetivos da empresa.

Na análise deste modelo, é possível identificar algumas limitações. Começando pelo método de recolha de dados, o questionário apresenta limitações tais como, o possível enviesamento das respostas e interpretações diferentes de uma mesma questão por parte dos respondentes, podendo mesmo não haver garantias de que os dados recolhidos reflitam, de forma fidedigna, a realidade (Davila & Foster, 2007). Ainda na ótica do questionário, observa-se que, o facto dos inquiridos serem gestores portugueses faz com que os resultados deste estudo tenham de ser generalizados e interpretados com especial cuidado, já que a amostra incluí gestores com cargo de CEO que poderão não ter superior hierárquico. Haverá, também, a possibilidade de, nas organizações, serem atribuídos benefícios e incentivos não monetários e não serem percebidos pelos respondentes do questionário, conduzindo a resultados que não correspondem à realidade, conforme referido anteriormente. Relativamente à intenção de permanência dos gestores nas empresas Portuguesas, a mesma é estudada através de uma única pergunta do questionário realizado que mede a probabilidade que o gestor percebe em estar na mesma empresa daqui a 10 anos. Seria interessante medir esta variável com um maior intervalo de tempo ou complementar o trabalho com o estudo da variação destas intenções ao longo dos últimos tempos. Ao nível das interações existente entre as variáveis em estudo, existe também a impossibilidade de se obter conclusões acerca das relações de causa-efeito visto que são utilizados dados *cross-sectional*. Por fim, em relação ao *software* SmartPls 4.0 verificaram-se limitações em termos da impossibilidade de estabelecer relações bidirecionais que seriam interessantes, nomeadamente a relação Confiança no Superior Hierárquico - Identificação Organizacional. Isto porque é possível que a identificação organizacional também conduza a alterações na confiança no superior hierárquico.

Como pista de investigação futura, seria interessante estudar, detalhadamente, o impacto de cada incentivo monetário e de cada benefício na intenção de permanência dos gestores nas empresas Portuguesas. Desta forma, iría-se perceber aqueles com maior impacto, sendo nesses que cada gestor deveria investir mais. Relativamente às penalizações, poderia ser interessante perceber até que ponto a não concretização de uma meta afeta a autonomia operacional, os aumentos de remuneração, as perspetivas de promoção e a continuação no emprego, de forma individual. No âmbito da análise estatística, seria interessante analisar as hipóteses de investigação recorrendo à Modelação de Equações Estruturais baseadas nas Covariâncias (CB-SEM), permitindo colmatar umas das limitações do presente trabalho, ou seja, o teste de relações bidirecionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdullah, A. & Wan, H. (2013). Relationships of Non-Monetary Incentives, Job Satisfaction and Employee Job Performance. *International Review of Management and Business Research*, 2 (4), 1085-1091.
- Abernethy, M., Bouwens, J., Hofmann, C. & Van Lent, L. (2022). *Altruism, Social Norms, and Incentive Contract Design*. *Review of Accounting Studies*, 28, 570–614 (2023).
- Alves, I. B. (2018). *Essays on the Use of Incentives for SME Managers*. Lisboa: Tese de Doutoramento, Universidade de Lisboa.
- Anthony, R. & Govindarajan, V. (2003). *Management Control Systems* (11^a Ed). Boston: The McGraw-Hill/Irwin.
- Arshad, H., & Puteh, F. (2015). Determinants of Turnover Intention among Employees. *Journal of Administrative Science*, 12(2), 1-15.
- Arvey, R. D., & Ivancevich, J. M. (1980). Punishment in organizations: A review, propositions, and research suggestions. *Academy of Management Review*, 5(1), 123-132.
- Aryee, S. & Chen, Z. X. (2006). Leader-member exchange in work teams: The role of group and individual-level outcomes. *Leadership Quarterly*, 17(3), 244-258.
- Ashforth, B. E; e Mael, F. A. (1989). *Social identity theory and the organization*. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Bak, H. U. (2020). Supervisor Feedback and Innovative Work Behavior: The Mediating Roles of Trust in Supervisor and Affective Commitment. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-12.
- Ball, G. A. & Sims, H. P., Jr.(1991). A conceptual analysis of cognition and affect in organizational punishment. *Human Resource Management Review*, 1(3), 227-243.
- Ball, A., Trevino, L. & Sims, H. (1993). Justice and Organizational Punishment: Attitudinal Outcomes of Disciplinary Events. *Social Justice Research*, 6 (1), 39-67.
- Blader, S., Patil, S. & Packer, D. (2017). Organizational identification and workplace behavior: More than meets the eye. *Research in Organizational Behavior* 37 (8), 19-34.
- Caldwell, C & Dixon, R. (2010). Love, forgiveness and trust: critical values of the modern leader. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 91-101.
- Carnevale, D. G., & Wechsler, B. (1992). Trust in the Public Sector: Individual and Organizational Determinants. *Administration & Society*, 23 (4), 471–494.
- Castiajo, A. (2016). *O impacto da identificação organizacional sobre a gestão do stress no local de trabalho*. Lisboa: Dissertação de mestrado, Universidade Lusófona de Humanidades de Tecnologias.
- Chen, C. C., Ford, C. M. & Farris, G. F. (1999). Do Rewards Benefit the Organization? The Effects of Reward Types and the Perceptions of Diverse R&D Professionals. *IEEE Transactions On Engineering Management*, 4(1), 47-55.

- Chen, Y., Rasdi, R., Ismail, M. & Asmuni, A. (2017). Predictors of Intention to Stay and Moderating Role of Gender among Executives in the Malaysian manufacturing Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7, 135-146.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374–381.
- Christ, M. H., Sedatole, K. L. and Towry, K. L. (2012). Sticks and Carrots: The Effect of Contract Frame on Effort in Incomplete Contracts. *The Accounting Review* 87 (6), 1913-1938.
- Costa, A. C. & Anderson, N. (2011). Measuring trust in teams: Development and validation of a multifaceted measure of formative and reflective indicators of team trust. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 119-154.
- Costigan, R. D., Iiter, S. S. & Berman, J. J. (1998). A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10, 303.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, G. A. & Gomes J. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Currall, S. & Epstein, M. (2003). The Fragility of Organizational Trust: Organizational Dynamics. *Organizational Dynamics*, 32(2), 193–206.
- Dash, G. & Paul, J., (2021). CB-SEM vs PLS-SEM methods for research in social sciences and technology forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, 173.
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting Review* 82 (4), 907-937.
- Dillman, D. (2007). *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method* (2ª Ed.). Nova Iorque: John Wiley.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Eketu, D., & Ogbu, F. (2015). Social intelligence and employee intention to stay (A Study of Selected Hotel Workers in Port Harcourt City, Nigeria). *International Journal of Novel Research in Marketing Management and Economics*, 2 (1), 27-34.
- Ertürk, A. (2010). Exploring predictors of organizational identification: Moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(4), 409–441.
- Fernandes, J. (2014). *Relações de confiança na organização e no superior hierárquico-o seu impacto no empenhamento organizacional*. Minho: Dissertação de mestrado, Universidade do Minho.
- Gabarro, J. (1978). *The Development of Trust, Influence, and Expectations*. In A. G. Athos & J.J. Gabarro (Eds.), *Interpersonal behavior: communication and understanding in relationships*, 290-303. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression and Structural Equation Models*. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishers.
- Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. P., & Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288–312.
- Gibbs, M., Merchant, K., Van Der Stede, W. & Vargus, M. (2004). Determinants and effects of subjectivity in incentives. *The Accounting Review*, 79 (2), 409-436.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26 (2), 106–121.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, Marko. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, 2.
- Hartmann, F. & Slapnicar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between supervisor and subordinate managers. *Accounting, Organizations and Society*, 34 (6-7), 722-737.
- Hekman, D. R., Steensma, H. K., Bigley, G. A., & Hereford, J. F. (2009). Combined effects of organizational and professional identification on the reciprocity dynamic for professional employees. *Academy of Management Journal*, 52(3), 506-526.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 115-135.
- Hoskin, J. (2016). *The effects of feedback, praise, and monetary incentives on staff performance and job satisfaction in home health facilities*. Carbondale: Dissertação de Mestrado, Southern Illinois University Carbondale.
- Huang, M. P., Cheng, B. S., & Chou, L. F. (2010). The effects of perceived organizational support and leader-member exchange on employee trust in management. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660-677.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20 (2), 195–204.
- Johanin, J., Tan, F.Y., Zurina, A., Khulida, K.Y. & Mohamad, N.A. (2012). Promoting Employee Intention to Stay: Do Human Resource Management Practices Matter?. *International Journal of Economics and Management*, 6(2), 396– 416.
- Jyothi, J. (2016). Non-Monetary Benefits & Its Effectiveness in Motivating Employees. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(5), 45-48.
- Kahneman, D. (2003). A psychological perspective on economics. *American Economic Review*, 93 (2), 162–168.

- Khan, I., Shahid, M., Nawab, S. & Wali S. S. (2013). Influence of intrinsic and extrinsic rewards on employee performance: The banking sector of Pakistan. *Academic Research International*, 4 (1), 282-292.
- Know, J., Hewitt, A. & Hein, P. (2013). Employee Benefits in a Total Reward Framework. *Business Case for Benefits*, 29(1), 32-38.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. Harper and Row Publishers: New York
- McCauley, D.P. & K.W. Kuhnert. (1992). A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust. *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-285.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Miller, J. G., and Wheeler, K. G. (1992) Unraveling the Mysteries of Gender Differences in Intentions to Leave the Organization. *Journal of Organizational Behaviour*, 13(5), 465–478.
- Mooijman, M., & Graham, J. (2018). Unjust punishment in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 38, 95–106.
- Mowday, R.T., Steers, R.J. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-47.
- Odunlade, R. O. (2012). Managing employee compensation and benefits for job satisfaction in libraries and information centres in Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 714(1), 1-12.
- Peterson, R. S., & Behfar, K. J. (2003). The Dynamic Relationship between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92, 102–112.
- Pinto, A. (2011). *Incentivos não monetários uma alternativa de compensação em tempos de crise*. Porto: Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia e Gestão – Universidade do Porto
- Pinto, I. (2017). *Implementação do algoritmo PLS-SEM em R*. Lisboa: Dissertação de mestrado, Universidade Nova de Lisboa.
- Raza, S. A., Abbas, A. & Hasan, S. S. (2019). The impact of perceived organizational support on turnover intention: Mediating role of organizational commitment. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(1), 13-20.
- Read, W. H. (1962). Upward communication industrial hierarchies. *Human Relations* 15 (1), 3-15.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384.
- Román, F. J. (2009). An analysis of changes to a team-based incentive plan and its effects on productivity, product quality, and absenteeism. *Accounting, Organizations and Society*, 34 (5), 589-618.

- Rosen, S. (2004). Start the conversation. *Communication World*, 21 (4), 14-21.
- Shahid, A. (2018). Employee Intention to Stay: An Environment Based on Trust and Motivation. *Journal of Management Research*, 10(4), 58.
- Silva, M. (2008). *As práticas de recompensas: consequências na percepção de justiça e na satisfação dos trabalhadores*. Lisboa: Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Skaggs, B. C., Manz, C. C., Lyle, M. C. B. & Pearce, C. L. (2018). On the folly of punishing A while hoping for A: Exploring punishment in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 39(6), 812–815.
- Skinner, B. F. (1938). *The behavior of organisms*. Nova Iorque: Appleton-Century.
- Sorauren, I. F. (2000). Non-Monetary Incentives: Do People Work Only for Money?. *Leadership Quarterly*, 10 (4), 925-944.
- Speklé, R.F. & Widener, S.K. (2018). Challenging Issues in Survey Research: Discussion and Suggestions. *Journal of Management Accounting Research*, 30 (2), 3-21
- Tajfel, H. E. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. EUA: Academic Press.
- Taylor, C. R. (2002). Focus on Talent. *Training and Development*, 56 (12), 26-31.
- Taylor, S. E. (1991). Asymmetrical effects of positive and negative events: The mobilization minimization hypothesis. *Psychological Bulletin*, 110 (1), 67- 85.
- Tella, A., Ayeni, C.O., & Popoola, S.O. (2007). *Work motivation, job satisfaction and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria*. *Library Philosophy and Practice*. Disponível: <http://unllib.unl.edu/LPP/tella2.htm>
- Thietart, R. A. (2001). *Doing management research: a comprehensive guide*, 1ª ed. Londres: Sage Publications.
- Tzafrir, S. S. & Dolan, S. L. (2004). Trust me: A scale for measuring manager-employee trust. *Management Research* 2 (2), 115-132.
- Van Dick, R., & Wagner, U. (2001). Social identification among school teachers: Dimensions, foci, and correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(2), 129-150.
- Vasques, D., Rafaelli, A. & Ferreira, S. (2008) *Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos* (Em linha). Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/222_222_Art_SEGeT_2008.pdf (Acesso em: 2023/04/26).
- Watson, P., Pearson, D., Wiers, R. & Pelley, M. (2019). Prioritizing pleasure and pain: attentional capture by reward-related and punishment-related stimuli. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 76, 107-113.
- Werner, S. & Ward, S. G. (2004). Recent compensation research: An eclectic review. *Human Resource Management Review*, 14(2), 201–227.

Whetten, D.A. & Cameron, K. S. (2007). *Developing management skills*. Upper Saddle River, Nova Jersey: Pearson Prentice Hall.

Williamson, I. O., Burnett, M. F. & Bartol, K. M. (2009). The interactive effect of collectivism and organizational rewards on affective organizational commitment. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(1), 28–43.

Yu, S., Yoo, E. J., & Kim, S. (2023). The effects of performance evaluation on punishment in organisations. *International Review of Administrative Sciences*, 89(2), 484–500.