O IMPACTO DO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS, BENEFÍCIOS E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS COLABORADORES NO SETOR DO GOLFE: UMA ABORDAGEM PLS-SEM

Laura Martins
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve, Portugal

Carlos M. Afonso
Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Centre for Tourism Development and Innovation, Universidade do Algarve, Portugal

Joaquim Pinto Contreiras
CinTurs, Research Centre for Tourism, Sustainability and Well-Being, University of Algarve, Portugal

Resumo | Embora a literatura reconheça diversos determinantes da satisfação no trabalho, permanece pouco claro o contributo relativo de fatores organizacionais, como os benefícios, o desenvolvimento de carreira e a estrutura organizacional, especialmente em contextos específicos como o setor do golfe. Assim, o presente estudo tem como objetivo analisar o impacto destes fatores na satisfação no trabalho dos colaboradores de organizações da área do golfe. Para o efeito, adotou-se uma abordagem quantitativa, com recolha de dados por meio de um questionário online aplicado a funcionários de empresas do setor do golfe em Portugal, tendo sido obtidas 57 respostas válidas. A análise dos dados foi realizada recorrendo à técnica estatística PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling), permitindo avaliar as relações entre os construtos em estudo. Os resultados evidenciam que a estrutura organizacional apresenta um efeito positivo e estatisticamente significativo na satisfação no trabalho, assumindo-se como o principal determinante do modelo. O desenvolvimento de carreira revela igualmente um impacto positivo e significativo, embora de menor magnitude, enquanto os benefícios organizacionais não apresentam efeito significativo. O modelo apresentou uma boa capacidade explicativa ($R^2 = 0,6292$) e elevada relevância preditiva ($Q^2 = 0,5388$). Este estudo contribui para a literatura ao reforçar o papel determinante da estrutura organizacional e do desenvolvimento de carreira, sugerindo que as organizações devem privilegiar estes fatores na promoção da satisfação dos colaboradores.

Palavras-chave | Desenvolvimento de carreiras, Benefícios organizacionais, Estrutura organizacional, Satisfação no trabalho, Setor do golfe

Este artigo é financiado por Fundos Nacionais através da FCT — Fundação para a Ciência e a Tecnologia, no âmbito do projeto UID/04020/2025 (CinTurs) com o DOI https://doi.org/10.54499/UID/04020/2025. Este artigo é financiado por Fundos Nacionais através da FCT — Fundação para a Ciência e a Tecnologia, ao abrigo do Projeto UID/04470/2025 (CiTUR) com o DOI https://doi.org/10.54499/UID/04470/2025."

THE IMPACT OF CAREER DEVELOPMENT, BENEFITS AND ORGANIZATIONAL STRUCTURE ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION IN THE GOLF INDUSTRY: A PLS-SEM APPROACH

Abstract | Although the literature acknowledges several determinants of job satisfaction, the relative contribution of organizational factors, such as benefits, career development, and organizational structure, remains unclear, particularly in specific contexts such as the golf sector. Thus, the present study aims to analyze the impact of these factors on job satisfaction of employees in organizations in the golf sector. To achieve this objective, a quantitative approach was employed, involving the collection of data through an online questionnaire distributed to employees of companies operating within the golf sector in Portugal. This process yielded a total of 57 valid responses. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) technique, allowing the assessment of relationships between the constructs under study. The results indicate that organizational structure has a positive and statistically significant effect on job satisfaction, emerging as the main determinant of the model. Career development also shows a positive and significant impact, although of lower magnitude, whereas organizational benefits do not present a significant effect. The model demonstrates good explanatory power (R^2 = 0.6292) and high predictive relevance (Q^2 = 0.5388). This study contributes to the literature by reinforcing the key role of organizational structure and career development, suggesting that organizations should prioritize these factors in promoting employee satisfaction.

Keywords | Career development, Organizational benefits, Organizational structure, Job satisfaction, Golf industry

1. Introdução

A satisfação no trabalho constitui um dos construtos centrais no domínio do comportamento organizacional, sendo amplamente reconhecida como um fator determinante do desempenho individual, da retenção de colaboradores e da sustentabilidade organizacional. Neste sentido, estudos empíricos têm demonstrado que níveis elevados de satisfação estão associados a maior produtividade, maior compromisso organizacional e maior desempenho global das organizações (Ngui & Katua, 2023).

Num contexto caracterizado por crescente competitividade, globalização e transformação digital, a gestão eficaz dos recursos humanos assume um papel estratégico. Ariffin et al. (2025) evidenciam que a satisfação no trabalho é influenciada por múltiplos fatores organizacionais e individuais, incluindo práticas de gestão, condições de trabalho, compensação e oportunidades de desenvolvimento profissional. No setor do golfe, estas dimensões assumem particular importância, dada a necessidade de garantir elevados padrões de qualidade na manutenção dos campos e a eficiência das equipas operacionais (Ariffin et al., 2025).

Entre estes, os fatores organizacionais têm vindo a assumir particular relevância, nomeadamente os benefícios organizacionais, o desenvolvimento de carreira e a estrutura organizacional. Estes elementos são frequentemente apontados como determinantes centrais da satisfação, uma vez que são diretamente influenciáveis pelas políticas e práticas de gestão. No contexto da manutenção de campos de golfe, estes fatores podem influenciar significativamente o desempenho das equipas, a retenção de profissionais qualificados e a qualidade do serviço prestado (Nunes, 2024; Pratama & Padmakusumah, 2026).

Apesar disso, a influência destes fatores não é homogénea, variando consoante o setor de atividade e o contexto organizacional, o que reforça a necessidade de estudos empíricos aplicados a realidades específicas. Neste sentido, o setor do golfe constitui um contexto relevante de análise, dada a sua especificidade organizacional, técnica e operacional, bem como a escassez de estudos empíricos dedicados a esta realidade (Ariffin et al., 2025).

Apesar do elevado número de estudos sobre satisfação no trabalho, persistem lacunas relevantes na análise integrada dos seus determinantes organizacionais. A literatura tende a abordar variáveis como benefícios, desenvolvimento de carreira e estrutura organizacional de forma isolada, limitando a compreensão da sua interdependência (Pratama & Padmakusumah, 2026).

Adicionalmente, a evidência empírica sugere que a estrutura organizacional influencia diretamente a satisfação dos colaboradores, ao afetar dimensões como autonomia, comunicação e participação (Blum, 1995). Por outro lado, o desenvolvimento de carreira tem sido identificado como um fator crítico para o aumento da satisfação, do compromisso organizacional e do envolvimento dos colaboradores (Canopin, 2025; Saputra, 2022).

Paralelamente, os benefícios organizacionais desempenham um papel relevante na perceção de equidade e no bem-estar dos colaboradores, influenciando diretamente a sua satisfação e retenção (Sumanth & Anitha, 2024).

Neste enquadramento, torna-se evidente a necessidade de analisar, de forma integrada, o impacto destes fatores organizacionais, bem como o seu contributo relativo na explicação da satisfação no trabalho, particularmente no contexto específico da manutenção de campos de golfe, caracterizado por estruturas organizacionais técnicas, funções operacionais diferenciadas e condições laborais próprias do setor. Assim, o presente estudo tem como objetivo compreender de que forma os benefícios, o desenvolvimento de carreira e a estrutura organizacional influenciam a satisfação no trabalho neste contexto setorial.

Para atingir estes objetivos, o estudo recorre a uma abordagem quantitativa, utilizando a modelação de equações estruturais baseada na variância (PLS-SEM), que permite analisar simultaneamente múltiplas relações entre variáveis latentes e avaliar modelos complexos. Os dados para o desenvolvimento destas análises foram obtidos por meio de questionários online aplicados aos trabalhadores dos campos de golfe (Hair et al., 2019). O presente artigo encontra-se estruturado em várias secções. Após a introdução, a secção seguinte apresenta a revisão da literatura e o desenvolvimento das hipóteses de investigação. A terceira secção descreve a metodologia adotada, incluindo o desenho da pesquisa, a caracterização da amostra e a técnica de análise de dados utilizada. Segue-se a apresentação dos resultados empíricos, bem como a análise do modelo de medida e do

modelo estrutural. Posteriormente, procede-se à discussão dos resultados à luz da literatura existente. Por fim, são apresentadas as conclusões, incluindo a síntese dos principais resultados, as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

2. Revisão da Literatura e Desenvolvimento de Hipóteses

2.1 Benefícios

Os benefícios organizacionais podem ser entendidos como um conjunto de práticas e recompensas oferecidas pelas organizações com o objetivo de satisfazer as necessidades dos colaboradores e melhorar o seu bem-estar no contexto laboral. Estes benefícios podem incluir diferentes tipos de incentivos, como apoios financeiros, programas de saúde ou oportunidades de desenvolvimento, assumindo um papel relevante na motivação dos trabalhadores. Para além da sua dimensão económica, os benefícios contribuem para o aumento do desempenho e da satisfação, sendo considerados instrumentos estratégicos na gestão de recursos humanos e no desenvolvimento organizacional (Santos et al., 2024). De forma complementar, a literatura destaca que os benefícios devem ser analisados como parte integrante das políticas organizacionais, estando diretamente relacionados com a motivação, o compromisso e a retenção dos colaboradores. Um sistema de benefícios bem estruturado demonstra valorização por parte da organização, promovendo não apenas o atendimento das necessidades básicas dos trabalhadores, mas também o seu crescimento pessoal e profissional. Assim, a gestão eficaz de benefícios assume um papel central na criação de um ambiente de trabalho positivo e produtivo, influenciando diretamente a satisfação e o envolvimento dos colaboradores na organização (Silva & Oliveira, 2024). Os benefícios organizacionais desempenham um papel relevante na explicação da satisfação no trabalho, sendo frequentemente associados ao aumento do bem-estar e da motivação dos colaboradores. Estudos empíricos recentes demonstram que benefícios como apoio médico, subsídios e incentivos educacionais apresentam uma relação positiva e significativa com a satisfação, funcionando como variáveis determinantes desta dimensão (Adjeikwame, 2019). Adicionalmente, a evidência mais recente reforça que benefícios monetários e não monetários contribuem para a perceção de suporte organizacional, favorecendo níveis mais elevados de satisfação e retenção. Desai e Jadav

(2025) destacam que organizações que implementam pacotes de benefícios abrangentes promovem maior satisfação, lealdade e estabilidade entre os colaboradores. Atendendo aos argumentos expostos, formulamos a hipótese de que:

H1 (+): Os benefícios organizacionais exercem um efeito positivo na satisfação no trabalho.

2.2 Desenvolvimento de Carreiras

O desenvolvimento de carreira pode ser entendido como um processo contínuo que envolve a evolução profissional do indivíduo ao longo do tempo, integrando diferentes dimensões como a formação, a experiência, a motivação e a adaptação às mudanças do mercado de trabalho. Num contexto caracterizado por transformações constantes, a gestão de carreira deixa de ser estática e passa a assumir um carácter dinâmico, exigindo tanto do indivíduo como da organização uma capacidade de planeamento e adaptação. Neste sentido, o desenvolvimento de carreira está associado a um conjunto de práticas organizacionais que incluem a avaliação de desempenho, a formação e a definição de oportunidades de progressão, contribuindo para o crescimento profissional e para o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais (Carvalho, 1998).

De forma complementar, o desenvolvimento de carreira pode ser perspetivado como um itinerário formativo centrado na aquisição e desenvolvimento de competências ao longo da vida profissional. Esta abordagem destaca a importância de ultrapassar uma visão tradicional baseada apenas na progressão hierárquica, valorizando antes a construção contínua de competências técnicas e comportamentais no contexto do desempenho profissional. Assim, o desenvolvimento de carreira assume um papel estratégico na gestão de pessoas, ao contribuir para a qualificação dos colaboradores, a preparação para funções de maior responsabilidade e a melhoria do desempenho organizacional, especialmente quando sustentado por programas estruturados de formação e desenvolvimento (Silva et al., 2019).

O desenvolvimento de carreira constitui um fator essencial para a satisfação no trabalho, ao permitir o crescimento profissional e a realização individual. Evidência empírica recente demonstra que programas de desenvolvimento de carreira e mobilidade interna influenciam positivamente a satisfação, reforçando simultaneamente o

compromisso organizacional (Adhikari & Thapa, 2025). Por outro lado, a literatura contemporânea evidencia que sistemas estruturados de desenvolvimento de carreira contribuem para o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais. De acordo com Sinha (2020), a implementação de práticas eficazes de desenvolvimento de carreira aumenta a satisfação no trabalho, ao proporcionar oportunidades de progressão e valorização profissional. No seguimento do que foi exposto, apresentamos a seguinte hipótese:

H2 (+): O desenvolvimento de carreiras influencia positivamente a satisfação no trabalho.

2.3 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional pode ser compreendida como o conjunto de elementos que define a forma como as atividades, funções e processos são organizados dentro de uma organização, permitindo a coordenação eficiente dos recursos e das pessoas. Neste sentido, torna-se essencial compreender a forma como a informação e o conhecimento circulam internamente, bem como os mecanismos de comunicação e interação entre os diferentes níveis e departamentos organizacionais. A estrutura não se limita apenas à divisão de tarefas, mas engloba também os critérios de departamentalização e os sistemas que suportam a geração e disseminação de conhecimento, sendo um elemento fundamental para o funcionamento global da organização (Perrotti & Vasconcellos, 2005).

Além disso, a estrutura organizacional representa um elemento estratégico que influencia diretamente a eficácia e a sustentabilidade das organizações, ao estabelecer as bases para a coordenação dos processos e das práticas de gestão. Estudos mostram que a forma como a estrutura é concebida por exemplo, mais orientada para processos ou mais hierárquica pode estar associada ao desempenho organizacional e à integração com outras variáveis, como a cultura organizacional e a gestão de pessoas. Assim, a estrutura organizacional assume um papel central no alinhamento entre os objetivos estratégicos e o funcionamento interno da organização, contribuindo para a sua capacidade de adaptação e competitividade no mercado (Santos et al., 2014).

A estrutura organizacional é um determinante importante da satisfação no trabalho, pois define a forma como as atividades são organizadas e como os colaboradores interagem. Estudos empíricos indicam que estruturas organizacionais orientadas para o desempenho e mais flexíveis estão associadas a níveis superiores de satisfação, comparativamente a estruturas hierárquicas tradicionais (Mahadevan, 2022). Além disso, abordagens recentes sugerem que a estrutura organizacional influencia fatores como autonomia, comunicação e participação dos colaboradores. Segundo Rubio et al. (2025), estruturas mais descentralizadas tendem a promover maior satisfação no trabalho, enquanto estruturas rígidas podem limitar essas perceções positivas. Tendo em conta as considerações anteriores, formulamos a seguinte hipótese:

H3 (+): a estrutura organizacional influencia positivamente a satisfação no trabalho.

2.4 Distinção Conceptual entre os Construtos

Embora os construtos benefícios organizacionais, desenvolvimento de carreira e estrutura organizacional estejam concetualmente relacionados, apresentam focos analíticos distintos. Os benefícios organizacionais dizem respeito às recompensas e mecanismos de valorização disponibilizados pela organização, refletindo a perceção de reconhecimento e apoio ao colaborador (Santos et al., 2024; Silva & Oliveira, 2024). O desenvolvimento de carreira centra-se nas oportunidades de aprendizagem, formação e crescimento profissional ao longo do percurso laboral (Carvalho, 1998; Silva et al., 2019). Por sua vez, a estrutura organizacional refere-se à forma como as funções, responsabilidades, processos e mecanismos de coordenação são organizados dentro da empresa (Perrotti & Vasconcellos, 2005; Santos et al., 2014). Apesar de algumas práticas organizacionais influenciarem simultaneamente mais do que uma destas dimensões, a presente investigação analisa cada construto de forma independente, procurando compreender o seu contributo específico para a satisfação no trabalho.

3. Metodologia e Desenho da Pesquisa

O presente estudo adota uma abordagem quantitativa de natureza positivista. Numa fase inicial, com o objetivo de identificar os principais determinantes da satisfação no

trabalho e fundamentar teoricamente as hipóteses de investigação, foi realizada uma revisão de literatura com base em artigos disponíveis nas bases de dados Scopus, WoS e Google Escolar. O estudo empírico centra-se na análise do impacto dos benefícios, do desenvolvimento de carreira e da estrutura organizacional na satisfação no trabalho, no contexto de organizações do setor do golfe. A recolha de dados foi efetuada através de um questionário online, tendo sido obtidas 57 respostas válidas. A análise dos dados iniciou-se com a aplicação de técnicas estatísticas descritivas, com vista à caracterização da amostra e à exploração preliminar dos dados (Hair et al., 2022). Para o teste das hipóteses de investigação, recorreu-se à modelação de equações estruturais baseada na variância (PLS-SEM – Partial Least Squares Structural Equation Modeling), conforme proposto por Hair Jr et al. (2019) e Hair Jr et al. (2021). Esta abordagem permite a análise simultânea das relações entre múltiplas variáveis latentes, sendo particularmente adequada para estudos exploratórios e amostras de dimensão reduzida. O processo de análise seguiu as diretrizes estabelecidas do PLS-SEM, delineadas por Hair Jr et al. (2019) e Hair Jr et al. (2021) compreendeu duas etapas principais: (i) a avaliação do modelo de medida, incluindo fiabilidade dos itens individuais, fiabilidade dos construtos, validade convergente e validade discriminante e (ii) a avaliação do modelo estrutural, centrada na análise dos coeficientes de caminho, na sua significância estatística e na qualidade preditiva do modelo, com vista à validação das hipóteses formuladas. Para a realização da análise no modelo em estudo foi utilizado o software SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024).

3.1 Amostra e Recolha de Dados

A recolha de dados primários foi realizada por meio da aplicação de um questionário *online* dirigido a colaboradores de organizações do setor do golfe em Portugal**.** Os participantes foram contactados através de contactos profissionais do setor e convidados a participar voluntariamente no estudo mediante o preenchimento do questionário online. A recolha de dados decorreu entre novembro de 2025 e janeiro de 2026.

Considerando a acessibilidade dos participantes, a amostragem adotada foi de natureza não probabilística, por conveniência, o que limita a possibilidade de generalização dos resultados. A amostra é composta por 57 questionários válidos, que caracterizam a população em estudo nesta área de nicho. Atendendo à utilização da técnica PLS-SEM, a

adequação do tamanho da amostra foi avaliada com base na análise de potência estatística. Considerando um nível de significância de 0,05, uma potência estatística de 0,80, três preditores e um efeito de dimensão elevada, o tamanho mínimo da amostra recomendado é de 35 observações, conforme proposto por Green (1991). Deste modo, o reduzido volume de respostas obtidas (n = 57) ultrapassa o referido limiar mínimo. Esta dimensão reduzida e limitadora da amostra é suportada pela literatura de referência em PLS-SEM, que preconiza a adequação desta técnica estatística à análise de amostras mais pequenas ou restritas (Chin, 1998; Hair et al., 2022), garantindo a potência necessária para assegurar a fiabilidade dos resultados obtidos e a compatibilidade com o caráter exploratório.

3.2 Instrumentos de Medida

A recolha de dados do presente estudo foi realizada através de um questionário estruturado, desenvolvido com base na literatura científica na área do comportamento organizacional e adaptado ao contexto específico da manutenção de campos de golfe. O instrumento de recolha integra um conjunto de escalas destinadas à medição dos construtos em análise, nomeadamente a satisfação no trabalho (ST), os benefícios organizacionais (B), o desenvolvimento de carreira (DC) e a estrutura organizacional (EO) (ver Quadro 1).

A variável dependente, satisfação no trabalho, foi medida através de dois indicadores (ST1 e ST2), que procuram captar a perceção global dos colaboradores relativamente ao seu grau de satisfação com o trabalho desenvolvido e à valorização profissional no contexto organizacional. O construto benefícios organizacionais foi medido através de dois indicadores (B1, B2, B3, B4 e B5), que avaliam a perceção dos colaboradores relativamente à existência e relevância dos benefícios oferecidos pela organização. Relativamente ao desenvolvimento de carreira, este construto foi medido através de um indicador (DC1 e DC2), que avalia a perceção dos colaboradores quanto às oportunidades de progressão profissional na organização. Por sua vez, o construto estrutura organizacional foi medido através de três indicadores (EO1, EO2, EO3 e EO4), que avaliam a perceção dos colaboradores relativamente à organização interna da entidade, incluindo a existência de categorias profissionais claramente definidas, a estrutura de

progressão e a adequação da organização estrutural às funções desempenhadas (ver Quadro 1).

Os indicadores utilizados neste estudo foram elaborados com base na revisão da literatura apresentada na secção anterior e adaptados ao contexto específico das organizações do setor do golfe. A construção dos itens procurou refletir as dimensões conceptuais associadas aos construtos em análise, nomeadamente os benefícios organizacionais, o desenvolvimento de carreira e a estrutura organizacional, tendo como referência os principais contributos teóricos identificados na literatura. Considerando as particularidades operacionais do setor, os itens foram formulados de modo a captar a perceção dos colaboradores relativamente a estas dimensões organizacionais.

O construto benefícios organizacionais foi medido através de cinco indicadores (B1, B2, B3, B4 e B5), procurando captar a perceção dos colaboradores relativamente à existência de mecanismos organizacionais de valorização, reconhecimento e recompensa associados ao seu desempenho e contributo para a organização. Relativamente ao desenvolvimento de carreira, este construto foi medido através de dois indicadores (DC1 e DC2), centrados nas oportunidades de formação, aprendizagem e desenvolvimento profissional disponibilizadas pela organização. Por sua vez, o construto estrutura organizacional foi medido através de quatro indicadores (EO1, EO2, EO3 e EO4), que avaliam a perceção dos colaboradores relativamente à organização interna da entidade, incluindo a existência de categorias profissionais claramente definidas, a estrutura de progressão e a adequação da organização estrutural às funções desempenhadas (Hair et al., 2019).

3.3 Técnica de Análise de Dados

Para a caracterização do perfil da amostra, recorreu-se a estatísticas descritivas, medidas de tendência central para caracterização do valor da variável que ocorre com mais frequência, e a medidas de dispersão (Hair et al., 2022; Kline, 2023). Para o teste das hipóteses de investigação, recorreu-se à modelação de equações estruturais baseada na variância, por meio da técnica de mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Esta abordagem é particularmente adequada para estudos de natureza exploratória e para amostras de dimensão reduzida, permitindo simultaneamente a estimação de modelos

complexos com múltiplas variáveis latentes. Adicionalmente, o PLS-SEM apresenta vantagens ao nível da robustez estatística, nomeadamente por não exigir a normalidade das variáveis e por privilegiar a capacidade preditiva do modelo, sendo apropriado para a previsão da variável dependente, neste caso a satisfação no trabalho (Hair et al., 2019).

3.4 Avaliação do Modelo de Medida

A avaliação do modelo de medida foi realizada com o objetivo de assegurar a fiabilidade e validade dos construtos reflexivos incluídos no modelo. Para este efeito, foram analisados os indicadores de consistência interna, nomeadamente a fiabilidade composta, considerando-se valores superiores a 0,7 como adequados. A validade convergente foi avaliada através da variância média extraída (AVE), sendo considerados aceitáveis valores superiores a 0,5. A validade discriminante foi analisada com base no critério de Fornell-Larcker e na análise das cargas fatoriais cruzadas, garantindo que cada construto apresenta maior associação com os seus próprios indicadores do que com os de outros construtos. Adicionalmente, foi assegurada a adequação dos indicadores individuais, tendo em consideração os valores das cargas fatoriais e a sua contribuição para a qualidade global do modelo (Hair Jr et al., 2019).

3.5 Avaliação do Modelo Estrutural

A avaliação do modelo estrutural teve como objetivo testar as hipóteses de investigação e analisar as relações entre as variáveis latentes. Para o efeito, foram examinados os coeficientes de caminho (β) e a respetiva significância estatística, obtida através do procedimento de *bootstrapping*. A qualidade explicativa do modelo foi avaliada através do coeficiente de determinação (R^2), enquanto o tamanho do efeito de cada variável independente foi analisado com base nos valores de f^2. A relevância preditiva do modelo foi avaliada através do indicador Q^2, permitindo aferir a capacidade do modelo em prever a variável dependente. Por fim, foram analisados os valores do fator de inflação da variância (VIF), com o objetivo de detetar possíveis problemas de colinearidade entre as variáveis independentes, considerando-se adequados valores inferiores ao limiar crítico recomendado (Hair Jr et al., 2021).

Tabela 1. Construtos e Indicadores

Construtos	Indicadores	Medidas (Escala tipo Likert)
Dependentes:		
Satisfação no trabalho ST	ST1	Sente que o seu trabalho é valorizado e reconhecido?
	ST2	De uma forma geral, considera que os colaboradores estão satisfeitos com as oportunidades de crescimento profissional na sua organização?
Independentes:		
Benefícios B	B1	Caso ainda não existam benefícios, considera importante vir a implementá-los no futuro?
	B2	Concorda que os objetivos definidos na sua função têm impacto justo e mensurável na sua progressão profissional?
	B3	Concorda que a sua avaliação de desempenho inclua também feedback de colegas e outros níveis hierárquicos, e não apenas do superior direto?
	B4	Concorda que a progressão na sua carreira devia depender mais do desenvolvimento de competências do que apenas do tempo de serviço?
	B5	A inexistência de planos de carreira e de valorização salarial pode levar ao abandono/mudança de empresa ou setor?
Desenvolvimento de carreira DC	DC1	Concorda que a sua organização promove regularmente ações de formação contínua para os colaboradores?
	DC2	Considera que a organização deveria investir mais em programas de formação e desenvolvimento?
Estrutura organizacional EO	EO1	Concorda que essa estrutura é suficiente para permitir uma progressão de carreira clara para os colaboradores?
	EO2	Na sua opinião, concorda que a organização oferece oportunidades de progressão ao longo do tempo?
	EO3	Concorda que as suas funções atuais estão alinhadas com as suas competências e interesses pessoais?
	EO4	Concorda que a organização oferecesse mais oportunidades para desenvolver a sua carreira de forma autónoma?

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2026).

4. Resultados

4.1 Caracterização da Amostra

A amostra em estudo é composta por 57 participantes, sendo maioritariamente constituída por indivíduos do género masculino (94,7%). Em termos etários, observa-se uma clara predominância do grupo entre os 40 e os 49 anos (49,1%), evidenciando uma população profissional em fase intermédia da carreira. No que respeita às habilitações literárias, verifica-se o predomínio do ensino secundário (38,6%), seguido da licenciatura (26,3%). Globalmente, cerca de 43,8% dos participantes possuem formação superior, evidenciando níveis relevantes de qualificação no setor. Relativamente à função exercida,

destaca-se a elevada proporção de Head Greenkeepers ou Diretores de Manutenção (42,1%), refletindo uma forte presença de profissionais com responsabilidades de supervisão técnica. Em termos de vínculo laboral, observa-se um predomínio dos contratos por tempo indeterminado (59,6%), sugerindo um elevado grau de estabilidade profissional, embora subsista uma proporção relevante de contratos a termo. Quanto à antiguidade na organização, a maioria dos participantes apresenta mais de 10 anos de serviço (36,8%), evidenciando níveis elevados de experiência e permanência no setor, coexistindo com uma parcela de trabalhadores mais recentes. A distribuição geográfica revela uma forte concentração no Algarve (54,4%), seguido da região de Lisboa e Vale do Tejo (28,1%), confirmando o peso destas regiões na atividade do golfe em Portugal (Tabela 2).

Tabela 2. Perfil Demográfico e Caraterização da Amostra

Variável	Categoria	Frequência (N)	Percentagem (%)
Género	Masculino	54	94,7%
	Feminino	3	5,3%
Idade	30–39 anos	9	15,8%
	40–49 anos	28	49,1%
	50–59 anos	11	19,3%
	Outros (Mais jovens ou mais idosos)	9	15,8%
Habilitações Literárias	Ensino Básico	10	17,5%
	Ensino Secundário	22	38,6%
	Licenciatura	15	26,3%
	Pós-graduação	6	10,5%
	Mestrado	4	7,0%
Função na Empresa	Head Greenkeeper / Diretor Manutenção	24	42,1%
	Operador de Máquinas	13	22,8%
	Assistente de Greenkeeper	8	14,0%
	Operador de Rega	3	5,3%
	Encarregado de Campo	2	3,5%
	Mecânico de Golfe	2	3,5%
	Peão de Golfe	1	1,8%
	Outro	4	7,0%
Tipo de Contrato	Tempo Indeterminado	34	59,6%
	Termo Incerto	12	21,1%
	Termo Certo	11	19,3%
Tempo de Serviço	< 1 ano	5	8,8%
	1–3 anos	13	22,8%
	4–6 anos	9	15,8%
	7–10 anos	9	15,8%
	> 10 anos	21	36,8%
Zona do País	Algarve	31	54,4%
	Lisboa e Vale do Tejo	16	28,1%
	Centro	9	15,8%
	Madeira	1	1,8%

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2026).

A Figura 1 apresenta a distribuição quantitativa dos itens das variáveis em estudo. Na dimensão Evolução Organizacional (EO), o item EO3 regista o maior índice de concordância acumulada com 74% (sendo 58% de Concordo e 16% de Concordo Totalmente). O item EO4, colhe 67% de respostas positivas (49% Concordo e 18% Concordo Totalmente). O item EO2 apresenta 58% de concordância e 25% de discordância. Por fim, o item EO1 obtém o valor de concordância mais baixo desta

variável, fixando-se nos 44%, registando ainda 25% de posicionamentos neutros e 32% de discordância acumulada (ver Figura 1).

Na variável Benefícios (B), observa-se o valor mais consensual de todo o estudo no item B5, onde 91% dos participantes concordam com a afirmação (44% Concordo e 47% Concordo Totalmente). Os itens B4 e B3 apresentam exatamente a mesma distribuição final, com 74% de concordância acumulada cada um; contudo. O item B2 atinge 68% de avaliações positivas. O item B1 reúne 65% de concordância (30% Concordo e 35% Concordo Totalmente) (ver Figura 1).

Na variável Desenvolvimento de Carreira (DC), que engloba dois indicadores, o item DC2 destaca-se com 79% de concordância total (61% Concordo e 18% Concordo Totalmente). O item DC1 apresenta uma taxa de concordância de 54% (42% Concordo e 12% Concordo Totalmente), com 28% de respostas neutras (ver Figura 1).

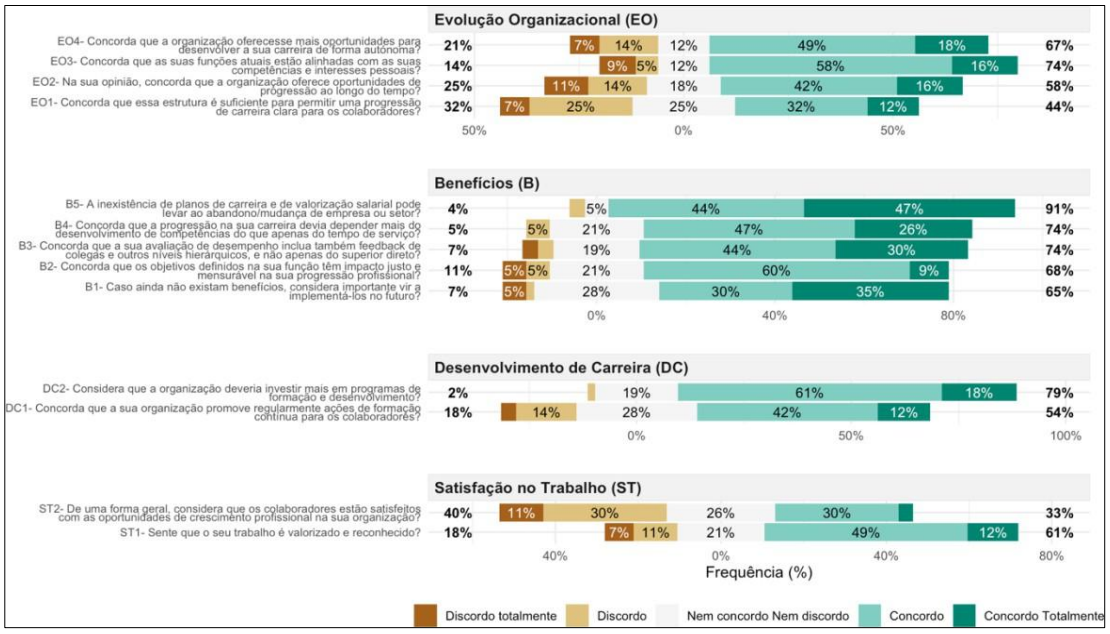


Figura 1. Perfil descritivo dos itens das variáveis em estudo

Fonte: elaboração própria com base nos dados da pesquisa (2026).

Na variável Satisfação no Trabalho (ST), o item ST1 colhe 61% de respostas favoráveis (49% Concordo e 12% Concordo Totalmente), registando 21% de neutralidade e 18% de discordância. Em sentido inverso, o item ST2 apresenta a maior taxa de discordância de toda a pesquisa, com 40% de respostas negativas (divididas em 40% de

Discordo totalmente/Discordo), face a 30% de respostas neutras e apenas 33% de concordância acumulada (30% Concordo e 3% Concordo Totalmente) (ver Figura 1).

4.2 Resultados do Modelo de Medida

Sendo todos os construtos do modelo considerados reflexivos (Hair et al., 2022), a avaliação do modelo de medida foi realizada com base na totalidade da amostra (n = 57), incluindo todos os construtos e respetivos indicadores. O modelo de medida foi avaliado em termos de fiabilidade dos itens individuais, fiabilidade dos construtos, validade convergente e validade discriminante. A fiabilidade dos itens individuais foi considerada adequada quando as cargas fatoriais apresentam valores superiores a 0,7 (Hair et al., 2019; Roldán & Sánchez-Franco, 2012). A maioria dos indicadores apresenta cargas fatoriais acima deste limiar (Tabela 3).

No entanto, foi mantido o indicador B3, apesar de apresentar uma carga fatorial inferior ao valor recomendado (0,4534), dado que o seu valor é superior a 0,4, tratando-se de um indicador reflexivo. Adicionalmente, os restantes indicadores do construto apresentam níveis adequados de fiabilidade composta (superior a 0,7), variância média extraída (AVE superior a 0,5) e validade discriminante, pelo que o indicador contribui para a validade de conteúdo do construto (Hair et al., 2019; Roldán & Sánchez-Franco, 2012). Por outro lado, foram excluídos alguns indicadores com cargas fatoriais inferiores a 0,7 que não contribuíam para a qualidade global do modelo. Em particular, o indicador EO4 foi removido, apesar de apresentar um valor próximo do limite recomendado, por não melhorar os resultados do modelo.

Tabela 3. Cargas Fatoriais e Cargas Cruzadas (Cross-loadings)

Indicadores	Benefícios	Desenvolvimento de carreira	Estrutura organizacional	Satisfação no trabalho
B2	**0,9873**	0,6009	0,7747	0,6549
B3	**0,4534**	0,1607	0,1692	0,1168
DC1	0,5894	**1,0000**	0,5926	0,5843
EO1	0,5226	0,4095	**0,8203**	0,6302
EO2	0,7669	0,5691	**0,8342**	0,6089
EO3	0,5093	0,4359	**0,7278**	0,6134
ST1	0,6294	0,5366	0,7215	**0,9127**
ST2	0,5170	0,5244	0,6903	**0,9035**

Fonte: dados extraídos via SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024) Legenda: ver Figura 1 e Tabela 2

Os valores da fiabilidade composta (CR) apresentados no Quadro 4 indicam que todos os construtos apresentam níveis adequados de consistência interna, uma vez que superam o limiar mínimo de 0,7 recomendado por Hair et al. (2019) e Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), sendo, assim, considerados fiáveis.

Por sua vez, os valores da variância média extraída (AVE), utilizados para avaliar a validade convergente, excedem o valor de referência de 0,5 proposto por Henseler et al. (2009). Este resultado confirma que os indicadores associados a cada construto partilham uma proporção elevada de variância comum, o que permite concluir a existência de validade convergente no modelo. Assim, os resultados permitem validar a qualidade do modelo de medida, em termos de fiabilidade e de validade convergente (ver Tabela 4).

Tabela 4. Fiabilidade Composta e Validade Convergente do Modelo de Medida

Construtos	Fiabilidade composta (CR)	Variância Média Extraída (AVE)
Benefícios	0,7169	0,5902
Estrutura organizacional	0,8374	0,6328
Satisfação no trabalho	0,9039	0,8247

Fonte: Dados extraídos via SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024)

A validade discriminante foi avaliada com base no critério de Fornell-Larcker, o qual permite aferir em que medida um construto se distingue dos restantes construtos do modelo. De acordo com este critério, a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) de cada construto deve ser superior às respetivas correlações com os demais construtos (Roldán & Sánchez-Franco, 2012). Os resultados apresentados no Quadro 5 indicam que esta condição é satisfeita para todos os construtos, evidenciando, assim, a existência de validade discriminante no modelo. Adicionalmente, a análise dos cross-loadings (Quadro 3) confirma que todos os indicadores apresentam cargas fatoriais mais elevadas no respetivo construto do que nos restantes, reforçando a evidência de validade discriminante (Roldán & Sánchez-Franco, 2012).

Tabela 5. Critério de Fornell-Larcker

Construtos	Benefícios	Desenvolvimento de carreira	Estrutura organizacional	Satisfação no trabalho
Benefícios	**0,7682**			
Desenvolvimento de carreira	0,5894	**1,0000**		
Estrutura organizacional	0,7535	0,5926	**0,7955**	
Satisfação no trabalho	0,6326	0,5843	0,7776	**0,9081**

Fonte: dados extraídos via SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024)

Assim, verifica-se que os construtos apresentam níveis adequados de distinção conceptual, assegurando a validade discriminante do modelo de medida.

4.3 Resultados do Modelo Estrutural

Após a validação do modelo de medida, procedeu-se à avaliação do modelo estrutural para testar as hipóteses de investigação e analisar as relações entre as variáveis latentes (Hair et al., 2019, 2022; Roldán & Sánchez-Franco, 2012). Esta etapa envolve a análise da capacidade explicativa do modelo (Chin, 1998; Hair et al., 2022), da significância estatística dos coeficientes de caminho (Hair et al., 2019; Hair et al., 2022) e da relevância preditiva (Chin, 1998; Geisser, 1974; Hair et al., 2022; Stone, 1974).

A qualidade do modelo estrutural é inicialmente aferida através do coeficiente de determinação (R^2), que mede a proporção da variância da variável dependente explicada pelos seus preditores (Hair et al., 2019; Hair et al., 2022). Os resultados apresentados no Quadro 6 indicam um R^2=0,6292 para a Satisfação no trabalho, o que, de acordo com os critérios de Chin (1998), representa uma capacidade explicativa moderada a elevada (próxima do nível substancial de 0,67) (Hair et al., 2022). Este valor sugere que os benefícios, o desenvolvimento de carreira e a estrutura organizacional explicam conjuntamente cerca de 62,9% da variabilidade da satisfação no trabalho no setor do golfe.

Adicionalmente, a relevância preditiva do modelo foi avaliada através do indicador Q^2 de Stone-Geisser, obtido pelo procedimento de blindfolding (Geisser, 1974; Stone, 1974). Este indicador avalia a capacidade do modelo em prever dados não utilizados na estimação dos parâmetros. O modelo apresenta um valor de Q^2 = 0,5388 (ver Quadro 6), o qual, por ser superior a zero, confirma que o modelo possui uma precisão preditiva em relação à variável Satisfação no trabalho (Hair et al., 2019; Hair et al., 2022). De acordo

com as diretrizes de interpretação, valores de Q^2 superiores a 0, 0,25 e 0,50 indicam, respetivamente, uma relevância preditiva pequena, média ou grande. Assim, o valor obtido (0,5388) demonstra uma elevada precisão preditiva do modelo estrutural para este construto (Hair et al., 2019).

Para verificar a significância das relações hipotetizadas no modelo estrutural, utilizou-se o procedimento de bootstrapping com 5000 reamostragens, o qual permite obter estimativas estáveis dos erros padrão, das estatísticas t e dos valores-p sem assumir a normalidade dos dados (Hair et al., 2022). Atendendo à natureza direcional das hipóteses formuladas, aplicou-se o teste de uma cauda, comparando os valores obtidos com os limiares críticos de 1,6479 ($p<0,05$), 2,3338 ($p<0,01$) e 3,1066 ($p<0,001$) para 4999 graus de liberdade (Hair et al., 2022).

Tabela 6. Resultados da Avaliação do Modelo Estrutural e Teste de Hipóteses (Setor do Golfe)

Hipóteses		Amostra original (O)/ β	Média da amostra (M)	Desvio Padrão (STDEV)	Estatística T (|O/STERR|)	Valores p/ Significância	Variância explicada
H1(+):	B → ST	0,0485	0,1195	0,1874	0,2588	0,3979 ns	3,07%
H2(+):	DC → ST	0,1796	0,1634	0,0991	1,8116	0,0351 *	10,49%
H3(+):	EO → ST	0,6347	0,5889	0,1734	3,6603	0,0001 ***	49,34%
Coeficiente de determinação $R^2 = 0,6292$							
Indicador de relevância preditiva $Q^2 = 0,5388$							

Fonte: Dados extraídos via SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024)

Nota:
1) B: Benefícios; DC: Desenvolvimento de carreira; EO: Estrutura organizacional; ST: Satisfação no trabalho
2) * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; ns: não significativo (baseado em t (4999), teste de uma cauda) t (0,05;4999) = 1,64791345; t (0,01;4999) = 2,333843952; t (0,001;4999) = 3,106644601

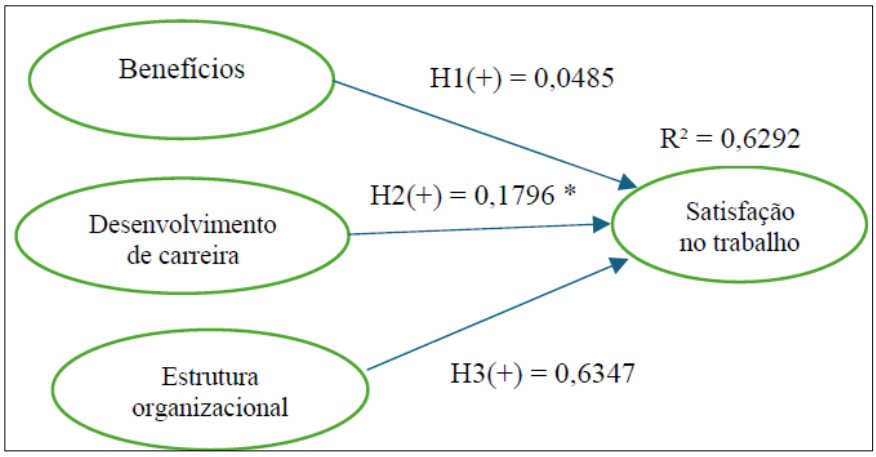


Figura 2. Modelo com Valores de Coeficientes Path, Significância e R^2

Fonte: elaboração própria

Os resultados (ver Tabela 6, Figura 2) revelam que os benefícios organizacionais (H1(+)) não exercem um impacto estatisticamente significativo na satisfação no trabalho (β=0,0485; t=0,2588; p>0,05), levando à rejeição da hipótese. Esta variável demonstrou uma reduzida relevância prática no contexto do golfe, explicando apenas 3,07% da variância do construto dependente. A hipótese relativa ao desenvolvimento de carreira (H2(+)) foi suportada, apresentando um efeito positivo e significativo (β=0,1796; t=1,8116; p<0,05). Esta dimensão contribui com 10,49% para a explicação da satisfação no trabalho. A estrutura organizacional (H3(+)) confirmou-se como o principal determinante do modelo, apresentando um impacto positivo muito forte e altamente significativo (β=0,6347; t=3,6603; p<0,001). A estrutura organizacional revela-se importante para os colaboradores do setor do golfe, sendo responsável pela maior parcela da variância explicada no modelo (49,34%).

Os dados da Tabela 6, com os resultados do modelo estrutural, demonstram que, no contexto das organizações do setor do golfe em Portugal, a satisfação dos colaboradores é predominantemente influenciada por fatores estruturais e de desenvolvimento profissional, em detrimento dos benefícios organizacionais.

Tabela 7. Tamanho do Efeito (f^2) para o Construto Satisfação no Trabalho

Relações Estruturais	f quadrado
Benefícios → Satisfação no trabalho	0,0025
Desenvolvimento de carreira → Satisfação no trabalho	0,0523
Estrutura organizacional → Satisfação no trabalho	0,4327

Fonte: Dados extraídos via SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024)

Tabela 8. Estatísticas de Colinearidade (VIF do Modelo Interno)

Relações Estruturais	VIF
Benefícios → Satisfação no trabalho	2,4955
Desenvolvimento de carreira → Satisfação no trabalho	1,6623
Estrutura organizacional → Satisfação no trabalho	2,5102

Fonte: Dados extraídos via SmartPLS 4 (Ringle et al., 2024)

A análise do tamanho do efeito (f^2) permite avaliar o contributo substantivo de cada construto exógeno para a explicação da variância (R^2) da variável endógena. Seguindo as diretrizes propostas por Cohen (2013), valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são utilizados como limiares para classificar os efeitos como pequenos, médios ou grandes, respetivamente.

Os resultados apresentados na Tabela 7 indicam que a análise do tamanho do efeito (f^2) evidencia que a variável estrutura organizacional apresenta um efeito elevado na explicação da satisfação no trabalho ($f^2 = 0,4327$), sendo o principal determinante do modelo. O desenvolvimento de carreira apresenta um efeito de pequena magnitude ($f^2 = 0,0523$), enquanto os benefícios revelam um efeito praticamente nulo ($f^2 = 0,0025$), corroborando a ausência de significância estatística desta relação (Hair et al., 2022, 2019).

A análise da colinearidade entre as variáveis independentes, por meio do VIF, evidencia que todos os valores estão abaixo do limiar crítico de 3,3 (Hair et al., 2019; Mason and Perreault, 1991; Becker et al., 2015), indicando a ausência de problemas de multicolinearidade e validando a robustez do modelo estrutural (ver Tabela 8).

5. Discussão

No que respeita à análise dos determinantes da satisfação no trabalho no setor do golfe em Portugal, os resultados obtidos revelam que os benefícios organizacionais (H1(+)) não exercem um efeito estatisticamente significativo sobre a satisfação no trabalho ($\beta = 0,0485$; $p > 0,05$), levando à rejeição da hipótese formulada. Esta variável demonstrou relevância prática reduzida, explicando apenas 3,07% da variância do construto dependente, e apresentou um tamanho de efeito ($f^2 = 0,0025$) praticamente nulo. Estes resultados encontram alguma correspondência com o trabalho de Iriani et al. (2023), que, ao estudarem PME, também concluíram que a compensação não afetava diretamente a satisfação, sugerindo que outros fatores podem ser mais determinantes.

Estes resultados divergem da revisão de literatura realizada e apresentada, que identifica uma relação positiva entre benefícios organizacionais e a satisfação no trabalho (Silva & Oliveira, 2024; Santos et al., 2024; Adjeikwame, 2019; Desai & Jadav, 2025; Sumanth & Anitha, 2024). Estudos realizados no setor bancário e financeiro, Jevtić e Gašić (2025), Mahar et al. (2025), Suryana (2023) e Turangan e Setiawan (2022) demonstraram invariavelmente o peso determinante da compensação na satisfação. De igual modo, no setor da saúde, investigações como as de Aman-Ullah et al. (2022) e Wajdi e Nafisa (2023) reforçam a importância da garantia de rendimentos e benefícios para o bem-estar e retenção dos profissionais. Mesmo em setores de elevada rotatividade ou em novas formas de trabalho, como o de telecomunicações (Sabila et al., 2026) e em logística

de entregas (Asfiah et al., 2022), a compensação continua a ser identificada como um fator de influência positiva e significativa.

No contexto específico do setor do golfe, este resultado pode estar associado às características da atividade e da força de trabalho analisada. A amostra é constituída maioritariamente por profissionais com elevada experiência no setor e com vínculos laborais relativamente estáveis, o que poderá fazer com que aspetos relacionados com a organização do trabalho, a clareza das funções e as oportunidades de desenvolvimento profissional assumam maior relevância do que benefícios adicionais. Adicionalmente, tratando-se de uma atividade fortemente operacional e técnica, desenvolvida frequentemente em equipas reduzidas e especializadas, os colaboradores poderão valorizar mais a qualidade do ambiente organizacional e as oportunidades de progressão do que recompensas complementares de natureza extrínseca. Esta especificidade poderá contribuir para explicar a ausência de um efeito significativo dos benefícios organizacionais na satisfação no trabalho observada neste estudo.

No que respeita ao desenvolvimento de carreira, os resultados indicam um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a satisfação no trabalho ($\beta = 0{,}1796$; $p < 0{,}05$), ainda que de menor magnitude do que a da estrutura organizacional. O tamanho do efeito ($f^2 = 0{,}0523$) sugere um impacto de pequena magnitude, indicando que esta variável desempenha um papel complementar no modelo. Este resultado confirma a importância do desenvolvimento de carreira como fator motivacional, ao proporcionar oportunidades de crescimento profissional e de alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais. A literatura sustenta esta evidência, demonstrando que programas estruturados de desenvolvimento de carreira contribuem para aumentar o envolvimento, o compromisso e a satisfação dos colaboradores (Canopin, 2025; Saputra, 2022). A evidência deste estudo em relação ao efeito do desenvolvimento de carreira na satisfação no trabalho, é sustentada por investigações recentes em múltiplos setores. Na hotelaria e turismo, Hosen et al. (2024), Soerjanto et al. (2026) e Minja et al. (2026) confirmaram o desenvolvimento de carreira como um preditor vital da satisfação em contextos como Bangladesh, Jacarta e Tanzânia. No setor industrial, Raj e Ahamed (2024) e Hayati et al. (2022) comprovaram o seu impacto direto e relevante. No ramo alimentar e PMEs, Faizah et al. (2026) ($\beta = 0{,}712$) e Pratiwi e Sary (2023) reforçam esta influência positiva robusta. No setor bancário, Mulyadi et al. (2025) validaram o efeito das promoções, embora

Khumaira e Safirin (2025) sugiram que a sua eficácia dependa da maturidade institucional. Finalmente, no setor público e segurança, Lestari e Waskito (2025) demonstraram que esta dimensão eleva significativamente a satisfação. Não obstante a convergência entre os vários estudos apresentados, a magnitude inferior do efeito encontrado no presente estudo ($\beta = 0{,}1796$), quando comparada com a estrutura organizacional ($\beta = 0{,}6347$), sugere que, no setor do golfe, as perspetivas de longo prazo atuam como um fator complementar. Tal como sugerido por Rachman e Iqbal (2025), a eficácia destas políticas depende da transparência e justiça percebida nos processos de seleção e promoção. Em suma, os resultados reforçam a necessidade de as organizações implementarem planos de carreira claros e roteiros de formação estruturados para promover um ambiente de trabalho sustentável e satisfatório.

Relativamente à estrutura organizacional, verifica-se que existe uma associação positiva, forte e estatisticamente significativa entre a estrutura organizacional e a satisfação no trabalho ($\beta = 0{,}6347$; $p < 0{,}001$), correspondendo à relação mais expressiva observada no modelo. Este resultado é também corroborado pelo tamanho do efeito elevado ($f^2 = 0{,}4327$), indicando que esta variável apresenta uma contribuição substancial na explicação da variância da satisfação. A predominância da estrutura organizacional como principal variável associada à satisfação no trabalho está em linha com a literatura existente, que destaca o papel crítico das dimensões estruturais na configuração do ambiente de trabalho, nomeadamente ao nível da comunicação, autonomia e participação dos colaboradores. Neste sentido, estudos recentes evidenciam que práticas organizacionais e sistemas estruturais eficazes estão associadas ao comportamento e ao bem-estar dos trabalhadores, contribuindo para níveis superiores de satisfação (Ruzungunde et al., 2024). Importa, contudo, interpretar estes resultados com prudência. Apesar da força da associação observada, a natureza transversal do estudo não permite estabelecer relações de causalidade. Assim, os resultados sugerem que perceções mais favoráveis da estrutura organizacional tendem a estar associadas a níveis mais elevados de satisfação no trabalho, não sendo possível afirmar que a estrutura organizacional constitua, por si só, a causa direta dessa satisfação.

Por outro lado, a elevada importância atribuída à estrutura organizacional poderá refletir algumas características próprias do setor do golfe. As operações de manutenção dos campos exigem elevados níveis de coordenação, planeamento e especialização

técnica, envolvendo funções diferenciadas e uma forte necessidade de articulação entre colaboradores. Neste contexto, estruturas organizacionais claras, sistemas de comunicação eficazes e processos bem definidos poderão contribuir significativamente para a redução da incerteza operacional e para uma melhor perceção de justiça e organização interna. Consequentemente, os colaboradores tendem a atribuir uma maior importância à forma como o trabalho é estruturado e gerido, o que poderá justificar a forte associação observada entre a estrutura organizacional e a satisfação no trabalho. Estes resultados sugerem ainda que, neste setor, os fatores relacionados com a organização interna das equipas podem assumir um peso superior ao observado noutros contextos organizacionais, reforçando a relevância estratégica da gestão organizacional para a satisfação dos colaboradores.

No seguimento dos resultados obtidos na análise do modelo, sugere-se que, para estes colaboradores, elementos relacionados com a organização do trabalho e estrutura organizacional (que no presente estudo foi o principal determinante, explicando 49,34% da variância) e as oportunidades de crescimento profissional (desenvolvimento de carreira) assumem uma centralidade em detrimento de benefícios extrínsecos imediatos. No contexto específico da manutenção de campos de golfe, esta divergência pode ser explicada por fatores contextuais específicos, como a natureza dos benefícios oferecidos, o seu alinhamento com as expectativas dos colaboradores ou a predominância de motivações intrínsecas sobre as extrínsecas, o que está alinhado com abordagens teóricas que enfatizam a relevância da motivação intrínseca. Na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, a compensação pode funcionar meramente como um fator de higiene, sendo necessário o investimento em fatores motivacionais e estruturais para elevar efetivamente os níveis de satisfação (Lee et al., 2022; Sabila et al.,2026). Portanto, os resultados reforçam a necessidade de as organizações do setor do golfe reavaliarem a eficácia dos seus pacotes de benefícios, adaptando-os às expectativas reais e necessidades específicas dos trabalhadores, para que estes pacotes possam, futuramente, ter um impacto positivo na satisfação no trabalho.

Adicionalmente, o valor do coeficiente de determinação ($R^2 = 0,6292$) indica que o modelo apresenta elevada capacidade explicativa, sugerindo que os construtos selecionados explicam uma proporção significativa da variabilidade da satisfação no

trabalho. Paralelamente, o indicador de relevância preditiva (Q^2 = 0,5388) confirma a robustez do modelo em termos preditivos.

6. Conclusão

De forma geral, conclui-se que a satisfação no trabalho é explicada de forma diferenciada pelos fatores organizacionais analisados. Em particular, a estrutura organizacional emerge como o principal determinante, apresentando um impacto positivo, forte e estatisticamente significativo, o que evidencia a importância da forma como as organizações estruturam os seus processos, comunicação interna e relações hierárquicas. O desenvolvimento de carreira, por sua vez, revela igualmente um efeito positivo e significativo, embora de menor magnitude, assumindo um papel complementar na explicação da satisfação. Em contrapartida, os benefícios organizacionais não demonstram um impacto estatisticamente significativo, sugerindo que, no contexto específico analisado, estes não constituem um fator determinante da satisfação dos colaboradores.

Deste modo, é possível responder ao objetivo de investigação afirmando que a satisfação no trabalho é predominantemente influenciada por fatores estruturais e de desenvolvimento profissional, reforçando a relevância de dimensões intrínsecas e organizacionais em detrimento de fatores puramente extrínsecos. A aplicação da metodologia PLS-SEM permite estudar empiricamente relações complexas entre variáveis latentes, contribuindo para o desenvolvimento metodológico da área, particularmente em contextos de investigação com amostras reduzidas e modelos exploratórios.

A principal contribuição teórica deste estudo consiste em demonstrar que, no contexto específico das organizações do setor do golfe, a estrutura organizacional assume um papel mais relevante na explicação da satisfação no trabalho do que os benefícios organizacionais. Este resultado reforça a importância de analisar de forma integrada diferentes determinantes organizacionais da satisfação no trabalho, contribuindo para colmatar a lacuna identificada na literatura relativamente à compreensão conjunta destes fatores (Pratama & Padmakusumah, 2026).

Os resultados deste estudo contribuem para a literatura ao evidenciar que os determinantes da satisfação no trabalho apresentam impactos diferenciados e devem ser analisados de forma integrada, destacando-se o papel central da estrutura organizacional (Saputra, 2022). Ao adotar esta perspetiva, a investigação responde à lacuna identificada em estudos recentes, que apontam a necessidade de considerar múltiplos fatores organizacionais de forma articulada, superando abordagens que tratam estas variáveis de forma isolada (Pratama & Padmakusumah, 2026). Em particular, o estudo reforça a relevância da estrutura organizacional como fator central, sugerindo que esta variável pode assumir uma importância superior a fatores tradicionalmente enfatizados na literatura, como os benefícios organizacionais. Este resultado, corroborado pela evidência de que a organização dos processos é o principal determinante da satisfação (Saputra, 2022), contribui para uma reinterpretação das abordagens clássicas que privilegiam sistemas de recompensas extrínsecas, destacando a necessidade de considerar dimensões estruturais mais amplas. Adicionalmente, a evidência de que o desenvolvimento de carreira exerce um efeito positivo e significativo, embora de menor magnitude que a estrutura, reforça a natureza multidimensional da satisfação no trabalho. Esta interação entre fatores estruturais e motivacionais demonstra que a satisfação resulta de uma dinâmica complexa entre o enquadramento organizacional e as oportunidades de crescimento profissional. Do ponto de vista teórico, reforça-se a evidência de que dimensões como a estrutura organizacional e o desenvolvimento de carreiras desempenham um papel fundamental na satisfação dos colaboradores. Adicionalmente, o estudo oferece um contributo original ao aplicar este enquadramento ao contexto específico da manutenção de campos de golfe, um setor caracterizado por uma escassez de investigação científica dedicada às suas particularidades operacionais e técnicas (Ariffin et al., 2025; Ruzungunde et al., 2024).

A principal implicação prática deste estudo reside na evidência de que os gestores do setor do golfe deverão privilegiar intervenções orientadas para a melhoria da estrutura organizacional e para o desenvolvimento de carreira, uma vez que estas dimensões demonstraram ser os principais determinantes da satisfação no trabalho dos colaboradores.

Em termos práticos, os resultados sugerem que gestores e decisores do setor do golfe, nomeadamente greenkeepers e diretores de manutenção, devem privilegiar o

desenvolvimento de estruturas organizacionais flexíveis, participativas e orientadas para a comunicação, dado o impacto determinante desta dimensão na satisfação no trabalho. Paralelamente, o investimento em políticas de desenvolvimento de carreira revela-se importante, bem como a implementação de planos de progressão claros e de formação contínua, fundamentais para promover o crescimento profissional e a retenção de profissionais qualificados no setor. Embora os benefícios organizacionais não tenham demonstrado um efeito estatisticamente significativo neste estudo, a sua reavaliação e adaptação dos pacotes de recompensas às expectativas reais dos trabalhadores poderão aumentar a sua relevância prática futura e recuperar a sua função motivacional. Assim, a promoção da satisfação e do desempenho deve assentar numa abordagem integrada, centrada sobretudo em fatores organizacionais e intrínsecos que potenciem o bem-estar e o envolvimento dos colaboradores.

Apesar dos contributos apresentados, o estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A dimensão reduzida da amostra (n = 57) e a adoção de uma amostragem não probabilística por conveniência podem limitar a generalização dos resultados. Adicionalmente, o foco num setor específico (golfe) pode condicionar a aplicação dos resultados a outros contextos organizacionais. A natureza transversal do estudo constitui igualmente uma limitação, na medida em que não permite analisar a evolução da satisfação ao longo do tempo nem estabelecer relações causais mais robustas.

Neste sentido, os resultados devem ser interpretados com prudência, uma vez que a dimensão reduzida da amostra (n = 57) e a utilização de uma amostragem não probabilística por conveniência limitam a possibilidade de generalização dos resultados ao universo dos colaboradores do setor do golfe em Portugal.

Referências

Adhikari, P., & Thapa, R. (2025). Measuring the impact of career development programs on employee career satisfaction and organizational commitment: A structural equation modeling approach. *International Journal of Research and Scientific Innovation, 12*(4), 1440-1454. https://doi.org/10.51244/ijrsi.2025.12040160

Adjeikwame, R. (2019). The impact that fringe benefits have on job satisfaction and employee engagement at Sinapi Aba Savings and Loans Limited (SASL). *International Journal of Advanced Engineering Research and Science, 6*(7), 558-576. https://doi.org/10.22161/ijaers.6763

Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W., & Aman-Ullah, A. (2022). The role of compensation in shaping employee's behaviour: A mediation study through job

satisfaction during the COVID-19 pandemic. *Revista de Gestão, 30*(2), 221–236. https://doi.org/10.1108/REGE-04-2021-0068

Ariffin, M. F., Mat, Z., & Aris, A. (2025). A Comprehensive Review on Determinants of Employees' Job Satisfaction. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, *9*(6), 4150-4163. https://doi.org/10.47772/IJRISS.2025.906000314

Asfiah, N., Riyanto, D. W. U., & Mainingrum, D. (2022). Effects of Work Flexibility and Compensation on Employee Performance through Job Satisfaction: Evidence from Shopee-Food East Java, Indonesia. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, *5*(10), 2569-2578. https://doi.org/10.47191/ijmra/v5-i10-02

Becker, J.-M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Völckner, F. (2015). How collinearity affects mixture regression results. *Marketing Letters*, *26*(4), 643-659. https://doi.org/10.1007/s11002-014-9299-9

Blum, T. C. (1995). Organizational structure and job satisfaction. *Administration & Society, 27*(3), 306–329. https://doi.org/10.1177/009539979502700306

Canopin, K. M. J. (2025). Career development, employee retention and work engagement among millennials: Basis for improved talent development framework. *International Journal of Research Studies in Management*, *13*(5), 133–145. https://doi.org/10.5861/ijrsm.2025.25066

Carvalho, W. M. G. B. (1998). A gestão de carreiras e o planeamento dos recursos humanos (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa). Repositório da Universidade de Lisboa. Retirado de https://repositorio.ulisboa.pt/entities/publication/89ffea2f-a17c-43c8-b2a2-a2f65e6d5c9c.

Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Em G. A. Marcoulides (Ed.), Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Cohen, J. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2.ª ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203771587

Desai, H., & Jadav, B. (2025). A study on the impact of employee benefits on job satisfaction and retention rates. *International Journal of Humanities and Social Science Invention, 14*(3), 78-80. https://doi.org/10.35629/7722-14037880

Faizah, N., Yudhyani, E., & Heriyanto. (2026). The Influence of Career Development on Employee Loyalty with Job Satisfaction as a Mediating Variable (A Study at Roti Gembong Panglima SME, Samarinda). *Jurnal Manajemen Motivasi*, *22*(1), 1832-1842. https://doi.org/10.29406/jmm.v22i1.8745

Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, *61*(1), 101-107. https://doi.org/10.1093/biomet/61.1.101

Green, S. B. (1991). How Many Subjects Does It Take To Do A Regression Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, *26*(3), 499-510. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7

Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hamburg, C. M. R., Gudergan, S. P., Apraiz, J. C., Carrión, G. A. C., Roldán, J. L., Jr, J. F. H., Sarstedt, M., Hamburg, C. M. R., Gudergan, S. P., Apraiz, J. C., Carrión, G. A. C., & Roldán, J. L. (2021). Manual avanzado de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Em *Manual avanzado de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. OmniaScience Scholar, Terrassa, Barcelona. https://doi.org/10.3926/oss.407

Hair Jr, J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, M., Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G. A., Roldán, J. L., Hair Jr, J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, M.,

Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G. A., & Roldán, J. L. (2019). Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2 ed.). Em *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. OmniaScience Scholar, Terrassa, Barcelona. https://doi.org/10.3926/OSS.37

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications, Incorporated.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Hayati, N., Yusuf, A. M., & Miharja, R. (2022). The Relationship Between Workload and Career Development on Job Satisfaction; Case Study PT XYZ. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, *13*(1), 125-132. https://doi.org/10.2478/hjbpa-2022-0008

Soerjanto, Haryono, S., & Wahyudiono, S. (2026). Increasing Employee Loyalty through Career Development and Engagement: The Mediating Role of Job Satisfaction in Five-Star Hotels in Greater Jakarta. *Journal of Applied Sciences in Travel and Hospitality*, *9*(1), 84–99. https://doi.org/10.31940/jasth.v9i1.84-99

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. Em R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *New Challenges to International Marketing* (Vol. 20, pp. 277–319). Emerald Group Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014

Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Aziz, M. F. A., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, *10*(1). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903

Iriani, N. I., Suyitno, S., Sasongko, T., Rifai, M., Indrihastuti, P., & Yanti, D. A. W. (2023). Leadership Style, Compensation and Competence Influence on Employee Performance through Job Satisfaction. *Journal of Business and Management Studies*, *5*(1), 38-49. https://doi.org/10.32996/jbms.2023.5.1.5

Jevtić, T., & Gasic, D. (2025). The effects of the compensation system on job satisfaction and turnover intention of employees in the Republic of Serbia. *Strategic Management - International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, *30*(1), 30–42. https://doi.org/10.5937/StraMan2300063J

Khumaira, N. A., & Safirin, M. T. (2025). Impact of Employee Placement, Motivation, and Career Development on Performance and Productivity at Bank XYZ Using PLS-SEM. *Advance Sustainable Science Engineering and Technology*, *7*(1), 0250104–0250104. https://doi.org/10.26877/asset.v7i1.662

Kline, R. B. (2023). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (5.ª ed.). Guilford Publications.

Lee, B., Lee, C., Choi, I., & Kim, J. (2022). Analyzing determinants of job satisfaction based on two-factor theory. *Sustainability, 14*(19), 12557. https://doi.org/10.3390/su141912557

Lestari, D. P., & Waskito, J. (2025). The Role of Job Satisfaction as a Mediator in the Influence of Talent Management and Career Development on Employee Performance: A Study of Polri Institutions in Central Java. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, *8*(2), 3180-3199. https://doi.org/10.31538/iijse.v8i2.6441

Mahadevan, J. (2022). A study to examine the relationship between organizational trust and job satisfaction within organizational structures. *IOSR Journal of Humanities and Social Science, 27*, 48-53. Retirado de https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol.27-Issue12/Ser-1/I2712014853.pdf.

Mahar, S. A., Lashari, I. A., Pirzada, Z. A., Lashari, A. A., & Channa, M. A. (2025). The Effects of Career Development and Compensation on Job Satisfaction in the Banks of Khairpur City. *Journal of Social Horizons*, *2*(2), 213-220. https://doi.org/10.5281/zenodo.15852751

Mason, C. H., & Perreault, W. D. (1991). Collinearity, Power, and Interpretation of Multiple Regression Analysis. *Journal of Marketing Research*, *28*(3), 268-280. https://doi.org/10.1177/002224379102800302

Minja, L. H., Chong, Y. L., & Chin, K. S. (2026). Human Resource Management Practices Influencing Employee Retention: Job Satisfaction as Mediator in Tanzania's Hotel Industry. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, *11*(5), e003957–e003957. https://doi.org/10.47405/mjssh.v11i5.3957

Mulyadi, H., Masharyono, M., & Aprilian, N. W. (2025). Promotion and Work Environment: Keys to Employee Job Satisfaction in the Banking Industry. *Proceedings of the 9th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2024)*, 899-910. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-817-2_105

Ngui, P., & Katua, T. (2023). Determinants of job satisfaction: A review of empirical literature. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, *7*(2), 917-930. Retirado de https://rsisinternational.org/journals/ijriss/articles/determinants-of-job-satisfaction-a-review-of-empirical-literature/.

Nunes, J. F. L. (2024). Estratégias de contratação e retenção de trabalhadores no setor da manutenção dos campos de golfe no Algarve (Dissertação de mestrado). Universidade do Algarve. Repositório Institucional da Universidade do Algarve.

Perrotti, E., & de Vasconcellos, E. P. G. (2005). Estrutura organizacional e gestão do conhecimento. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, 4*(2), 1-18. https://doi.org/10.5329/RECADM.20050402002

Pratama, H. E., & Padmakusumah, R. R. (2026). Determinants of employee job satisfaction: A systematic literature review. *International Journal of Education, Management and Technology, 4*(1), 1-15. https://doi.org/10.58578/ijemt.v4i1.8706

Pratiwi, I. D., & Sary, F. P. (2023). The Effect Of Career Development, Organizational Culture On Job Satisfaction And Its Impact On Turnover Intention At Pt Xyz Bandung. *International Journal of Science, Technology & Management*, *4*(5), 1211-1223. https://doi.org/10.46729/ijstm.v4i5.928

Rachman, F. A., & Iqbal, M. A. (2025). The Effect of Career Development and Leadership Style on Turnover Intention with Job Satisfaction as a Variable. *International Journal of Education, Information Technology, and Others,* 8(1), 238-259. Retirado de https://www.jurnal.peneliti.net/index.php/IJEIT/article/view/11441.

Raj, R., & Ahamed, F. (2024). Understanding Job Satisfaction in the Industrial Sector: Insights from Penang's Industrial Employees. *ISRG Journal of Arts Humanities & Social Sciences (ISRGJAHSS)*, II(VI), 362-373. https://doi.org/10.5281/zenodo.14568420

Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2024). SmartPLS 4. Bönningstedt: SmartPLS. Retirado de https://www.smartpls.com.

Roldán, J. L., & Sánchez-Franco, M. J. (2012). Variance-based structural equation modeling: Guidelines for using partial least squares in information systems research. In M. Mora, O. Gelman, A. L. Steenkamp, & M. Raisinghani (Eds.), *Research*

Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems (pp. 193-221). Hershey, PA: IGI Global.

Rubio, R., Araya-Castillo, L., Moraga-Flores, H., & Ortega, F. (2025). Trends, collaborations and perspectives in the study of organizational climate and job satisfaction: A bibliometric and scientometric analysis. *Administrative Sciences, 15*(10), 389. https://doi.org/10.3390/admsci15100389

Ruzungunde, V., Sanhokwe, H., & Chinyamurindi, W. (2024). Determinants of job satisfaction: The role of person–organisation fit, decent work and employee-organisational factors on job satisfaction. *South African Journal of Economic and Management Sciences, 27*(1), a5791. https://doi.org/10.4102/sajems.v27i1.5791

Sabila, N. T., Astuti, E. S., & Hutahayan, B. (2026). The Effect of Training, Compensation, and Work Environment on Job Satisfaction and Employee Performance in a Telecommunications Company. *Jurnal Sipakatau: Inovasi Pengabdian Masyarakat*, *3*(3), 7-14. https://doi.org/10.66314/sipakatau.v3i3.601

Santos, A. B. A. dos, Moraes, A. F. F. de, Silva, L. R. da, Silva, P. T. da, & Pires, T. V. (2024). *A política de benefícios como agentes motivadores para o desenvolvimento organizacional* [Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Administração)]. ETEC José Dagnoni. Retirado de https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/21009.

Santos, N., Bronzo, M., Oliveira, M. P. V., & Resende, P. T. V. (2014). Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. *BBR: Brazilian Business Review, 11*(3), 106-129. Retirado de https://www.redalyc.org/pdf/1230/123031118005.pdf.

Saputra, E. B. (2022). The Effect Career Development and Rewards on Job Satisfaction (Study of Human Resource Management Literature). *International Journal of Advanced Multidisciplinary*, *1*(2), 133-142. https://doi.org/10.38035/ijam.v1i2.71

Silva, A. B. da, Bispo, A. C. K. de A., & Ayres, S. M. P. M. (2019). *Desenvolvimento de carreiras por competências* (Vol. 11). Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP). Retirado de http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4287.

Silva, F. J. V. L. da, & Oliveira, G. D. de. (2024). *A influência do ambiente organizacional e da gestão de benefícios na motivação dos colaboradores* [Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Recursos Humanos)]. ETEC Darcy Pereira de Moraes. Retirado de https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/27695.

Sinha, R. (2020). Career Development: An Enabler for Job Satisfaction. Em *Career Development and Job Satisfaction*. IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.91683

Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, *36*(2), 111-147. Retirado de https://www.jstor.org/stable/2984809.

Sumanth, V., & Anitha, G. H. (2024). A Study on Impact of Employee Benefits on Job Satisfaction and Retention. *International Journal of Exclusive Management Research (IJEMR)*, *14*(01). Retirado de https://ijemr.in/wp-content/uploads/2024/02/a-study-on-impact-of-employee-benefits-on-job-satisfaction-and-retention.pdf.

Suryana, D. (2023). The Effect of Organizational Climate and Compensation on Job Satisfaction and Employee Performance. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, *2*(7), 2773-2790. https://doi.org/10.55324/ijoms.v2i7.474

Turangan, J. A., & Setiawan, F. P. (2022). The Effect of Compensation, Work Environment, and Organization Culture on Employee Job Satisfaction. *International*

Journal of Advanced Engineering and Management Research, *07*(04), 36-44. https://doi.org/10.51505/ijaemr.2022.7403

Wajdi, M. F., & Nafisa, A. (2023). The Impact of Compensation, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Turnover Intention among Young Female Employees. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, *14*(2), 383-400. https://doi.org/10.18196/jbti.v14i2.19590