



LSPA
INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

**O QUE VALORIZO NO TRABALHO?
DEPENDE DA FASE DA MINHA CARREIRA!**

PATRÍCIA RAQUEL DOS SANTOS CORREIA TELES

Orientador de Dissertação:
PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Coordenador de Seminário de Dissertação:
PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2015

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de
Prof. Doutor Francisco Cesário apresentada no ISPA –
Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre
na especialidade de Psicologia Social e das Organizações.

AGRADECIMENTOS

Eis que finalmente cheguei à fase de conclusão e entrega da Tese de Mestrado. Para que tal pudesse ter sido possível, deparei-me com um longo percurso, ao longo do qual houve momentos de alegria, sentimentos de frustração, mas com a sensação de dever cumprido.

Tão ou mais importante como chegar ao fim, foram os saberes que fui apreendendo durante esta “*viagem*”, para tal e apesar de correr o risco de pecar por omissão, quero desta forma expressar a minha gratidão a um conjunto de pessoas que foram cruciais nesta minha “*viagem*”.

Quero começar por agradecer ao meu Orientador de dissertação Professor Doutor Francisco Cesário, por toda a motivação, disponibilidade e atenção incansáveis. Por acreditar no meu trabalho e ter sempre uma palavra de incentivo.

Ao Professor Paul Evans, pelos e-mails trocados e por me facultar um artigo essencial na minha investigação.

À Ana Moreira, um agradecimento muito especial também, pela ajuda e apoio incondicional. Por estar sempre disponível – dia e noite – sobretudo por ser uma das maiores fontes de motivação e por acreditar em mim, por vezes, mais do que eu própria.

Ao Professor Doutor Pedro Almeida, pelas palavras motivadoras e pela enorme capacidade de me acalmar nos momentos de maior frustração.

A todos os participantes da minha investigação, pois sem eles, tal não seria possível. Aos meus colegas e amigos que me acompanharam, mas um agradecimento muito especial à Ana Cristina Oliveira, Ana Rita Raposo, Bernardo Emídio e à Maria Castro, por todos os momentos que passamos ao longo destes cinco anos, pelas conversas, horas de trabalho, pelos nossos jantares, por todas as dúvidas tiradas, mas sobretudo pelo companheirismo e amizade. Por embarcarmos juntos nesta “*viagem*” e por terminarmos-la juntos também. À Patrícia Machado, Inês Sousa Coutinho e Inês Francisco, pela motivação constante e espírito de entreajuda. Por todas as tardes que viraram madrugadas a lutar por este nosso objetivo.

Ao António Marques, pela capacidade de me transmitir diariamente a boa disposição, que tão bem o caracteriza, por todas as conversas e desabafos e principalmente por me acompanhar nesta “*viagem*”.

Por último e não menos importante, quero fazer um agradecimento muito especial aos meus pais, a quem devo muito do que sou hoje. Sem eles, nada disto seria possível e por isso, obrigado pelo apoio incondicional, pela motivação e exigência constantes. Pelo exemplo que são

RESUMO

Esta investigação tem como objetivo identificar quais os valores do trabalho que são percecionadas como mais importantes, de acordo com as três fases de carreira na vida de um colaborador, tendo sido consideradas como ponto de partida, as Fases de Descoberta, de Consolidação e de Maturidade, como propõe Paul Evans (1986). Complementarmente, verificar se as fases de carreira, são preditoras dos valores perante o trabalho e perceber se os valores têm ou não influência na Satisfação Laboral.

Inicialmente colocou-se uma hipótese geral: As Fases de Carreira são preditoras dos valores de Trabalho e estes, por sua vez, têm um impacto na Satisfação Laboral e conseqüentemente foram colocadas duas hipóteses exploratórias, sendo que (1): Os valores perante o trabalho estão associados às Fases de Carreira e (2): A Satisfação Laboral é influenciada pelos valores de trabalho

Participaram neste estudo 191 participantes, colaboradores em diferentes organizações restringindo-se à população portuguesa e residente em Portugal.

Relativamente à Escala de Valores perante o Trabalho e após respetivo tratamento e análise, foram identificadas quatro dimensões, que constituem os quatro valores de trabalho a considerar nesta investigação: Recompensas e Reconhecimento; Responsabilidade e Cidadania Organizacional; Desenvolvimento de Competências e Relacionamento Interpessoal.

Após o tratamento estatístico dos dados e observando os resultados dos testes às duas conclui-se que as Fases de Carreira são preditoras de dois dos quatro valores considerados neste estudo, nomeadamente as Recompensas e Reconhecimentos e o Desenvolvimento de Competências.

Outra conclusão desta investigação, determina que qualquer um dos quatro valores perante o trabalho, mostraram ter influência na Satisfação Laboral.

Palavras-Chave: Fases de Carreira, Valores de Trabalho, Satisfação Laboral.

ABSTRACT

This investigation aims to identify the work values that are perceived as most important, according to the three career stages in the life of an employee, having been considered as a starting point, the Discovery Phase, Consolidation and Maturity, as proposed Paul Evans (1986). Additionally, verify if the career stages are predictors of values towards work and realize if those values have or not influence on the Labor Satisfaction.

As a starting point of this investigation, a general hypothesis was placed: The Career Phases are predictors of work values and these have an impact on Labor Satisfaction and, consequently, two exploratory hypotheses were placed (1): The values towards work are associated with the Career Stages and (2): The Labor satisfaction is influenced by the work values.

191 participants consisted in this sample, employees in different organizations and restricted to the Portuguese population and resident in Portugal. Regarding the Values Scale towards the Work, and after respective processing and analysis, have been identified four dimensions, which are the four working values to be taken in this investigation, namely: Rewards and Recognition; Responsibility and Organizational Citizenship; Skills Development; Interpersonal Relationship.

After the statistical processing of the data and observing the tests results to both hypotheses, it is concluded that career stages are predictors of two of the four values considered in this study, namely the Reward and Recognition and Recognition and Skills Development.

Another conclusion determines that any of the four values towards work shown influence in the Labor Satisfaction.

Keywords: Career Phases, Work Values and Job Satisfaction

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
REVISÃO DA LITERATURA	2
Valores do Trabalho	2
<i>Valores</i>	2
<i>Trabalho</i>	2
<i>Valores do Trabalho</i>	2
Fases de Carreira	4
<i>Carreira</i>	4
<i>Fases de Carreira</i>	4
Satisfação Laboral	6
Relação entre variáveis em estudo	7
MODELO DE INVESTIGAÇÃO	9
HIPÓTESES	9
MÉTODO	10
Delineamento	10
Participantes	10
Procedimento	12
Variáveis e Medidas	15
<i>Valores de Trabalho</i>	15
<i>Satisfação Laboral</i>	16
<i>Fases de Carreira</i>	17
RESULTADOS	19
Escala dos Valores de Trabalho	19
<i>Validade</i>	19
<i>Fiabilidade</i>	21

<i>Sensibilidade</i>	21
Escala da Satisfação Laboral	22
<i>Validade</i>	22
<i>Fiabilidade</i>	23
<i>Sensibilidade</i>	23
Efeito das Variáveis Sociodemográficas nas variáveis em estudo	24
Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo	28
Correlações	28
Teste de Hipóteses	29
DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	35
Limitações e Sugestões	37
REFERÊNCIAS	39
ANEXO A– Questionário	43
ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra	48
ANEXO C – Qualidades Métricas das Escalas	53
ANEXO D – Comparações de Médias	69
ANEXO E – Estatística descritiva das variáveis em estudo	80
ANEXO F – Correlações	81
ANEXO G – Testes de Hipóteses	82

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Tabela Comparativa de autores e caracterização das Fases de Carreira.....	6
Tabela 2 – Hipóteses de Investigação.....	9
Tabela 3 – Caracterização da Amostra.....	12
Tabela 4 – Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais.....	14
Tabela 5 - Escala de Valores do Trabalho.....	16
Tabela 6 - Escala de Satisfação Laboral.....	17
Tabela 7 – Resultados da Análise Fatorial Exploratória.....	18
Tabela 8 – Variância Total Explicada.....	19
Tabela 9 – Matriz com Rotação de Fatores.....	19
Tabela 10 - Fiabilidade da escala de Valores de trabalho e suas dimensões.....	20
Tabela 11 - Sensibilidade da escala de Valores do Trabalho e suas dimensões.....	21
Tabela 12 - Índices de Ajustamento da Análise Fatorial Confirmatória.....	22
Tabela 13 – Fiabilidade da Escala de Satisfação Laboral.....	22
Tabela 14 – Sensibilidade da escala de Satisfação Laboral.....	23
Tabela 15 - ANOVA One Way e Teste de Tukey HSD para as Habilitações Literárias.....	25
Tabela 16 - ANOVA One Way e Teste de Tukey HSD para a Antiguidade.....	25
Tabela 17 - ANOVA One Way e Teste de Tukey HSD para a Antiguidade na Função.....	26
Tabela 18 - Teste T para a Variável Sexo.....	26
Tabela 19 – Teste T para a Variável Realização Profissional.....	27
Tabela 20 – Teste T para a Variável Desejo de Abandonar a Organização.....	27
Tabela 21 – Matriz de Correlações.....	29

Tabela 22 - Anova One Way para os Valores de Trabalho e Fases de Carreira	31
Tabela 23 – Resultados das Regressões Lineares para a Hipótese 1.....	32
Tabela 24 – Resultados das Regressões Lineares para a Hipótese 2.....	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo das Fases de Carreira proposto por Paul Evans.....	4
Figura 2 – Modelo de Investigação.....	9
Figura 3 - Classificação das Fases de Carreira de acordo com a variável idade.....	18
Figura 4 - Médias dos Valores de Trabalho de acordo com a sua Fase de Carreira.....	30
Figura 5 – Modelo Final de Investigação.....	34

INTRODUÇÃO

Uma das problemáticas que se coloca atualmente, no mundo empresarial, tem a ver com os valores do trabalho, pois numa mesma Organização estão presentes diversos trabalhadores, com diversas necessidades, desse mesmo modo, espera-se que atribuam diferentes importâncias aos mais diversos valores do trabalho que estão presentes diariamente.

A presente investigação incide sobre duas variáveis principais, são elas: (1) o **Valores do Trabalho**, e (2) as **Fases da Carreira** ou seja, o objetivo é perceber quais os valores do trabalho que as pessoas percecionam como mais importantes, de acordo com as três fases de carreira propostas por Paul Evans, que ocorrem sequencialmente: 1 – Descoberta; 2- Consolidação e 3- Maturidade. Pretende-se ainda perceber qual o impacto destes valores na **Satisfação Laboral** dos colaboradores, sendo esta a terceira variável.

Por isso, começou por se definir os conceitos mencionados anteriormente e aplicou-se um questionário que avalia os Valores perante o Trabalho e a Satisfação Laboral dos colaboradores.

Esta investigação é pertinente na medida em que procura perceber o impacto e associação entre as três variáveis mencionadas anteriormente. Alguns autores como Paschoal e Tomayo, (2005) apoiam a teoria de que existe uma relação entre os valores de trabalho e a Satisfação Laboral, no entanto é pertinente perceber se as fases de carreira são ou não preditoras dos valores de trabalho.

REVISÃO DA LITERATURA

Valores do Trabalho

Valores

O conceito de *valor*, foi inicialmente abordado por filósofos, tornando-se num importante tema de análise no campo de diversas ciências sociais a partir do século XX (Silva, 2006), as quais o enquadram e definem de diferentes formas para explicar o comportamento humano e as mudanças da sociedade, diferenciar grupos e julgar ações (Schwartz, 2009).

Schwartz, (1999), afirma que os valores são definidos como critérios ou metas que transcendem situações específicas, sendo ordenadas pela sua importância e servem como princípios que guiam a vida do indivíduo. Os autores acrescentam ainda que este sistema pode ser estruturado sob forma de dois níveis, sendo que o primeiro refere-se a uma estrutura geral e o segundo a estruturas associadas a contextos específicos nomeadamente a família, o trabalho ou religião.

Trabalho

Borges e Filho, (2001), definem trabalho como uma cognição *subjectiva, histórica e dinâmica*, sendo este caracterizado por diversos aspetos, que se articulam de diversas formas. Tem uma componente subjetiva, pois o trabalho apresenta uma variação individual, que reflete a história pessoal de cada um. É social, na medida em que apresenta aspetos compartilhados por um conjunto de indivíduos e reflete as condições históricas na qual está inserida. Por fim, tem também uma componente dinâmica, uma vez que se trata de um construto inacabado, estando assim em permanente processo de construção.

Valores do Trabalho

Para Bento, (2009) atualmente, o contexto do trabalho e das organizações tem sido profundamente marcado por diversas alterações, estando relacionadas nomeadamente com fatores como o desemprego, a precariedade dos vínculos laborais, globalização e com a introdução de novas políticas e métodos de organização. Assim, através do trabalho, o indivíduo modifica-se, estabelece relações e reconstrói a sua identidade.

Os valores relativos ao trabalho são componentes importantes da realidade social, que influenciam o tipo e trabalho desenhado para as pessoas, a socialização para o trabalho e a forma como as pessoas o relacionam com outros aspetos referentes à sua vida (Nord, Brief, Atieh & Doherty, 1998), no entanto, Chu, (2007), acrescenta que a compreensão dos valores percebidos pelos indivíduos é de crucial importância, pois o grau em que estes valorizam o seu trabalho, influencia as suas atitudes em relação ao mesmo.

Ali e Al-Kazemi, (2005), afirmam que os valores do trabalho predizem e antecipam as atitudes e os comportamentos dos indivíduos, na medida em que estes adotam comportamentos congruentes e estabelecem objetivos de acordo com os seus sistemas de valores. No entanto, segundo Martinez e Paraguay, (2003), o trabalho é valorizado de diferentes formas, isto é, para alguns indivíduos é crucial, tornando-o parte integrante, já para outros, é apenas um aspeto da vida que existe para prover outras necessidades.

Brown, (2002) refere como exemplos de valores do trabalho, a prosperidade financeira, realização e responsabilidade, afirmando que estes são organizados hierarquicamente de acordo com o seu grau de importância para o indivíduo, influenciando assim, a percepção, avaliação e comportamento. Uçanok e Karabath, (2013) por sua vez, acrescentam que os valores do trabalho têm três componentes que lhes estão associadas, sendo elas: a *Cognitiva* – que está relacionada com a crença sobre o que é ou não desejável no trabalho e sobre as diferentes características do mesmo – *Motivacionais* – que se prende com os desejos e interesses inerentes ao trabalho e por fim – *Hierárquicos* – na medida em que os valores do trabalho regem-se por um contínuo de importância.

De acordo com Martins (2007) o trabalho ocupa um espaço importante na vida dos indivíduos, uma vez que a maioria exerce uma atividade laboral, passando assim, grande parte das suas vidas nas organizações. A autora afirma que é a partir do trabalho que os indivíduos se sustentam e suprimem necessidades mais elevadas, como o crescimento, desenvolvimento, uso das suas potencialidades e conseqüentemente, alcançam a realização.

Martinez e Paraguay, (2003) dão enfoque a sete exemplos típicos do que são na sua essência os valores do trabalho, podendo assim tomar como exemplos: (1) *O conteúdo do Trabalho* – incluindo-se aqui aspetos como o sentimento de realização por parte do indivíduo, possibilidade de utilizar habilidades e capacidades, variedade de tarefas, responsabilidade e autonomia; (2) *Pagamento* – Não se tratando este exclusivamente do salário, mas também de benefícios/regalias; (3) *Promoção* – onde se incluem as oportunidades de progressão na carreira; (4) *Reconhecimento* – isto é, atribuições de mérito, sendo estes de caráter público e/ou informal na empresa. (5) *Condições e Ambiente de Trabalho* – onde se englobam os

recursos disponíveis para realizarem as tarefas, condições físicas de trabalho e segurança; (6) *Relacionamento entre Colegas/Subordinados e Chefias* – incluindo aspetos cruciais como estabelecendo relações de confiança, competência e amizade, bem como espírito crítico e de tomada de decisão e (7) *Características Organizacionais* - nomeadamente a cultura, situação financeira da organização, grau de compromisso da mesma.

Fases de Carreira

Carreira

O conceito de carreira tem vindo a ser explorado por vários autores ao longo do tempo, dada a sua mutabilidade perante as configurações do mercado e consequentemente fatores sociais, económicos e mesmo organizacionais (Colakoglu, 2011).

Cron e Jr., (1986) definem carreira como “*uma sequência individual percebida, de atitudes e comportamentos associados com experiências relacionadas com o trabalho ao longo do período de vida de uma pessoa*”(pág. 19).

Fases de Carreira

Evans (1986), considera que existem três fases de carreira, designando-as por *Fase de Descoberta*, *Fase de Consolidação*, e *Fase de Maturidade*, respetivamente.

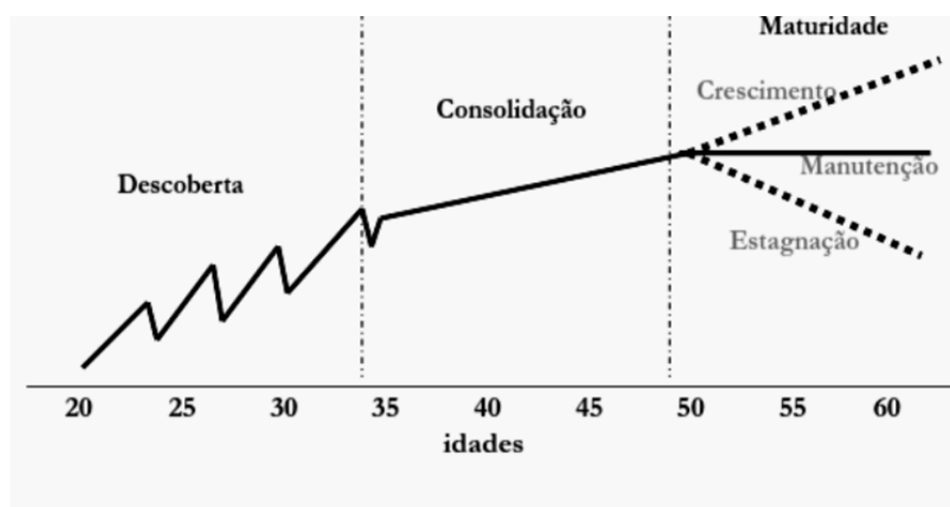


Figura 1. Modelo das Fases de Carreira (Paul Evans, 1986)

De acordo com o autor, a primeira fase ocorre até cerca dos 30 anos, sendo uma fase em que se desenvolvem competências básicas, descobre-se qual o tipo de tarefas que se gosta, bem como aquelas que não se gosta. É uma fase essencialmente marcada pela autodescoberta do indivíduo, explorando capacidades e necessidades profissionais. O autor defende que os novos elementos da organização (especialmente os licenciados), devem ser integrados por forma a serem confrontados, com as situações reais de trabalho, sendo integrados em equipas de projetos. Segundo Evans, (1986), os indivíduos devem ter uma rotatividade do posto de trabalho com uma periodicidade de dois anos, por forma a terem uma visão mais ampla do negócio da empresa onde se inserem, passando pelas diversas áreas da mesma. Para que estes possam ascender na carreira, nomeadamente a cargos de natureza executiva, é crucial terem tido experiências nas áreas de marketing e vendas. Ainda no que concerne a esta primeira fase, um bom feedback, aconselhamento, atividades centradas nos conhecimentos e capacidades relacionadas com o trabalho e ainda uma avaliação de desempenho, são fatores essenciais que devem ser tidos em conta nesta primeira fase segundo o autor.

A segunda fase ocorre normalmente entre os trinta e dois e os quarenta e cinco anos. Nesta fase, a progressão na carreira é vista com o foco principal, sendo também neste período que os indivíduos se focalizam na construção de uma vertente pessoal e familiar. De acordo com o autor, a rotatividade no posto de trabalho deve ser feita entre os dois e os cinco anos, pois menos de dois anos é um curto espaço de tempo face às solicitações da vida privada. Por outro lado, o estudo de Evans (1986), também mostra que a maioria dos indivíduos perdem sua capacidade de motivação após um período de seis anos, o trabalho transforma-se em rotina e deixa de constituir desafio. Além disso, a maioria dos projetos ou grupos de trabalho, estagnam após 2 ou 3 anos.

A terceira e última fase é caracterizada, segundo Evans, (1986), por um período onde começam a existir problemas do indivíduo face às mudanças da organização. De acordo com o autor, esta é uma fase crítica onde são feitas falsas suposições que influenciam as práticas da mesma. A ideia de desenvolvimento de carreira após os 45 anos deixa de fazer sentido para a maioria das pessoas, excetuando um número limitado de gestores de topo. Esta fase é profundamente caracterizada pela dispensa de indivíduos, sendo que as pessoas entram numa fase de resistência à mudança, posicionando-se no sentido de alcançarem a aposentação.

Evans, (1986), defende que muitas vezes podemos cair na armadilha de assumir que todos os indivíduos talentosos e com um maior potencial estão focados na progressão da sua carreira, orientando a sua vida de forma a ultrapassar todos os obstáculos, contudo, é

previsível que nas futuras organizações se assista à diminuição do número de obstáculos para o atingimento desses objetivos.

A temática das fases de carreira, não tem uma interpretação unívoca e várias classificações ancoradas em intervalos etários (Tabela 1), foram então sugeridas nos últimos trinta anos. No entanto, não se encontram estudos recentes sobre esta temática.

Tabela 1 – Tabela Comparativa das diferentes fases de carreira conforme os diversos autores

Autor / Fases	Descoberta	Consolidação	Manutenção	Afastamento
Paul Evans (1986)	Dos 15 aos 33 anos	Dos 33 aos 45 anos	Idade superior a 45 anos	Não considera
Cron e Slocum (1986)	Dos 20 aos 40 anos (M=28)	Dos 20 aos 50 anos (M= 33)	Dos 30 aos 65 anos (M= 42)	Dos 40 aos 65 anos (M= 55)
Super (1977)	✓	✓	✓ Distanciamento do Trabalho em prol das atividades pessoais	✓ Tendência natural para o declínio
Dalton, Thompson e Price (1977)	✓	✓	✓ Contributo para o sucesso da Organização, detentores de elevados cargos e remunerações	✓ Crescimento com a Maturidade

Nota: ✓ o Autor considerou esta fase

Satisfação Laboral

Martins, (2007), define satisfação laboral como “*um constructo que visa dar conta de um estado emocional positivo ou agradável resultante da experiência em contexto de trabalho*” (pág. 5).

De acordo com Martins e Santos, (2006), após seis décadas de estudos, acerca da abordagem do tema “Satisfação Laboral”, foram vários os autores que contribuíram para a

evolução desta temática, apesar de não reunirem um consenso na literatura existente. Uma das Teorias mais mencionada na literatura é a dos Dois Fatores de Herzberg, sendo esta a primeira teoria proposta para explicar a satisfação laboral. Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) propuseram a existência de dois grupos de fatores tidos como responsáveis, pela satisfação laboral. Um grupo correspondia aos *motivadores* ou *intrínsecos*, contemplando aspetos como o conteúdo do trabalho, desempenho, promoção, reconhecimento do trabalho executado e realização. O outro grupo, designou-se por fatores *higiénicos* ou *extrínsecos*, onde se incluíram aspetos como as relações interpessoais, salário, segurança, políticas da organização e ambiente físico da mesma.

Desta forma, a maior contribuição de Herzberg e seus colaboradores, foi identificar a importância do crescimento psicológico, sendo esta uma condição necessária para a satisfação laboral, demonstrando que este crescimento é fruto do próprio trabalho. Assim, o modelo proposto pelos - atrás referidos autores - veio comprovar que a satisfação laboral advém, em grande parte, de fatores intrínsecos, enquanto a insatisfação é gerada por fatores extrínsecos. (Bilbao & Vega, 1995)

Adotando uma outra metodologia, surge Locke (1976), que propôs um outro modelo para explicar o tema da satisfação laboral, afirmando que esta é determinada por dois factores interrelacionados, *os agentes* - que atendiam a aspectos como o relacionamento entre os chefes, colegas e subordinados, as políticas da empresa, o seu modelo de gestão e os *eventos* - que tinham em linha de conta aspectos como o trabalho em si, remuneração, promoção, reconhecimento e condições de trabalho.

Por outro lado, Hackman e Oldham, (1975) afirmaram que a satisfação laboral é determinada por estados psicológicos críticos, sendo estes causados por cinco características cruciais do trabalho: identidade; significância; autonomia de tarefa; variedade e feedback recebido. Desta forma, a relação entre elas seria então moderada pela necessidade de crescimento do trabalhador.

Relação entre variáveis em estudo

Cron e Slocum, (1986), identificaram no seu estudo, que o nível de satisfação laboral, varia de acordo com as diferentes fases de carreira. Na primeira fase - *Exploração* - concluiu-se que os indivíduos se encontravam insatisfeitos quanto ao pagamento e promoção, como também ao nível da relação. Esta fase, foi então caracterizada por um baixo nível de

envolvimento, falta de relação com os supervisores e ainda um constante dilema do sujeito, em saber se estaria a tomar a decisão certa ao escolher a profissão em causa.

A segunda fase – *Consolidação* – verificou-se que os trabalhadores estão mais envolvidos com o seu emprego, têm uma boa relação, quer com os seus supervisores, bem como com os seus colegas de trabalho e têm o desejo de crescer rápido e alcançar sucesso na sua carreira. Os autores mencionam que, embora os trabalhadores sintam uma insatisfação com as suas promoções, o nível da mesma, foi menor quando comparado com as pessoas noutras fases de carreira. Apesar desta insatisfação com o seu salário, os indivíduos experienciam o seu trabalho de forma positiva, estando satisfeitos com o mesmo.

No que diz respeito à terceira fase – *Manutenção* - Chattopadhyay e Gupta (2005), afirmaram no seu estudo que a falta de promoção é a principal fonte de insatisfação sentida pelos trabalhadores. Por fim, os autores observaram que na fase de *Afastamento* (fase esta não considerada por Paul Evans) – existe uma maior satisfação por parte dos trabalhadores quando comparada com a fase de *Descoberta*, no entanto, estes estão mais insatisfeitos quando comparados com a fase de *Manutenção*.

MODELO DE INVESTIGAÇÃO

Atendendo ao enquadramento anteriormente descrito, o nosso estudo pretende verificar se as Fases tradicionais da Carreira de um colaborador, podem ajudar a compreender porque os trabalhadores assumem ou não, ao longo da sua vida diferentes valores perante o trabalho. Adicionalmente, iremos testar se os valores perante o trabalho têm impacto sobre a Satisfação Laboral.

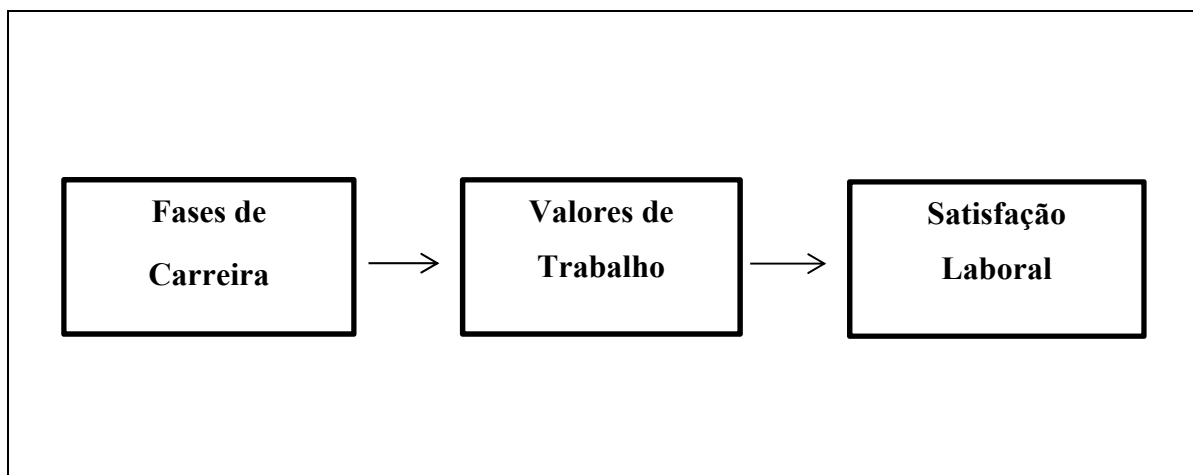


Figura 2. Modelo de Investigação

HIPÓTESES

Hipótese Geral: *As Fases de Carreira são preditoras dos valores de Trabalho e estes têm um impacto na Satisfação Laboral*

Tabela 2- Hipóteses de Investigação

Hipótese 1

Os valores perante o trabalho estão associados às Fases de Carreira

Hipótese 2

A Satisfação Laboral é influenciada pelos valores de trabalho

MÉTODO

Delineamento

A presente investigação tem um carácter empírico, correlacional e exploratório, entre variáveis (D' Oliveira, 2007), uma vez que se pretende testar o efeito das fases de carreira nos valores do trabalho e destes na satisfação laboral. É de carácter exploratório, na medida em que não existem estudos que visem o impacto das Fases de Carreira nas variáveis Valores do Trabalho e Satisfação Laboral.

Este estudo é natureza transversal, uma vez que os dados foram recolhidos num único momento.

Participantes

Os participantes desta investigação foram seleccionados a partir da população portuguesa residente em Portugal. A recolha de dados ocorreu durante o mês Novembro de 2014 até ao fim do mês de Janeiro de 2015.

O processo de amostragem utilizado foi o não probabilístico (intencional e de tipo *snowball*), pois neste tipo de amostragem, a probabilidade de um indivíduo pertencer à amostra, não é a mesma dos outros indivíduos, fazendo com que os elementos que pertencem à respetiva amostra possam ser ou não representativos da população em estudo (Mároco, 2011)

Neste estudo colaboraram de forma voluntária 191 participantes com idade compreendida entre os 23 e os 60 anos ($M = 34.95$; $DP = 8.93$). Quanto ao sexo, 112 (41.4%) dos participantes pertencem ao sexo masculino e 79 (58.6%) ao sexo feminino. Destes, 60 (31.4%) têm um nível de escolaridade igual ou inferior ao 12º ano, 81 (42.4%) possuem o grau de licenciatura, e 50 (26.2%) dos participantes, tem o grau de mestrado.

No que respeita às fases de carreira, verificamos que os participantes se fizeram variar em três fases respetivamente, sendo que na fase de descoberta, encontravam-se 71 (37.2%), na fase de consolidação, 81 (42.4%) e na fase de maturidade encontravam-se apenas 39 (20.4%) participantes.

Num total de 191 participantes neste estudo, 49.7% tem filhos, correspondendo assim a 95 sujeitos e os restantes 96 (50.3%) não tem filhos, No que respeita aos anos de trabalho, verificamos que 49 (25.7%) encontravam-se a trabalhar à menos de 1 ano, 55 (28.8%) tem entre 1 a 5 anos de permanência na Organização, 36 (18.8%) entre os 5 e 10

anos, 35 (18.3%) encontra-se a trabalhar na empresa entre os 10 e os 20 anos e apenas, 16 (8.4%) dos participantes tem mais de 20 anos de permanência na mesma.

Em relação aos anos de função, 48 (25.1%) dos participantes encontra-se a realizar as mesmas funções à menos de 1 ano, já 60 (31.4%) têm entre 1 a 5 anos, 45 (23.6%) entre os 5 e os 10 anos, 28 (14.7%) entre 10 a 20 anos e apenas 10 (5.2%) dos participantes, se encontram há mais de 20 anos com a mesma função. Relativamente ao vínculo laboral, 121 (63,4%) possuem um contrato de trabalho sem termo (isto é, efetivo), 47 (24.6%) tem um contrato a termo certo, e 23 (12%) têm um contrato a termo incerto.

Quanto às questões colocadas acerca da realização profissional do indivíduo na fase atual da sua carreira, bem como ao seu desejo de abandonar a organização, verificamos que, 95 (49.7%) dos participantes, não se encontra realizado profissionalmente, por sua vez, 96 (50.3%) afirma o contrário. No que concerne ao desejo de abandonar a organização, 142 (74.3%) não considera faze-lo, ainda assim, esse desejo é manifestado por 49 (25.7%) participantes.

Tabela 3 – Caracterização da Amostra

		Frequência	Porcentagem
Sexo	Feminino	112	58.6%
	Masculino	79	41.4%
Fases de Carreira	Descoberta – 23 aos 30 anos	71	37.2%
	Consolidação- 31 aos 40 anos	81	42.4%
	Maturidade – 41 aos 60 anos	39	20.4%
Habilitações Literárias	Igual ou inferior ao 12º ano	60	31.4%
	Licenciatura	81	42.4%
	Mestrado ou Superior	50	26.2%
Filhos	Não	96	50.3%
	Sim	95	49.7%
Anos de Trabalho	Menos de 1 ano	49	25.7%
	De 1 a 5 anos	55	28.8%
	De 5 a 10 anos	36	18.8%
	De 10 a 20 anos	35	18.3%
	Mais de 20 anos	16	8.4%
Anos de Função	Menos de 1 ano	48	25.1%
	De 1 a 5 anos	60	31.4%
	De 5 a 10 anos	45	23.6%
	De 10 a 20 anos	28	14.7%
	Mais de 20 anos	10	5.2%
Vínculo Laboral	Sem termo	121	63.4%
	A termo certo	47	24.6%
	A termo incerto	23	12%
Realização Profissional	Não	95	49.7%
	Sim	96	50.3%
Desejo de Abandonar a Organização	Não	142	74.3%
	Sim	49	25.7%

Procedimento

Os pré-requisitos para inclusão na amostra incluíam características como idade igual ou superior a 18 anos e ainda serem trabalhadores por conta de outrem. Os questionários foram de autopreenchimento voluntário, individuais, confidenciais, garantindo o seu anonimato, pelo que os participantes não obtiveram quaisquer recompensas pela sua participação.

Primeiramente, o questionário foi colocado *online* na plataforma *Google Docs*, contendo uma breve descrição do objetivo do estudo, pedindo assim aos participantes que respondessem com a maior sinceridade e espontaneidade possível, garantindo confidencialidade, uma vez que a análise seria feita na globalidade de todos os participantes.

Concluído o processo de recolha da amostra, procedeu-se ao tratamento e análise estatística dos dados com recurso ao programa IBM SPSS – *Statistical Package for the Social Science*.

Algumas variáveis tiveram que ser codificadas, começando então pela variável Género, pois esta foi transformada em *dummy*, desta forma optou-se pela seguinte cotação: “0” correspondia ao sexo feminino e “1” ao sexo masculino.

Também a variável “Habilitações Literárias” teve igualmente de ser transformada, sendo que “1”, corresponde a um nível de escolaridade Inferior ou igual ao 12º ano, “2” a um grau de licenciatura e “3” ao grau de mestrado”.

A variável “Filhos” foi codificada como *dummy*, em que “0” que corresponde a “Não”, isto é, à sua ausência e “1” que corresponde a “Sim”, ou seja, existência de filhos. As variáveis “Anos de Trabalho” e “Anos de Função” foram agrupadas por classes, em que “1” corresponde a menos de um ano de trabalho e função”, “2” corresponde a uma classe cujo os anos de trabalho e função variam entre 1 e 5 anos, “3”, ao grupo que varia entre “5 e os 10 anos”, “4”, que corresponde a uma classe que varia entre 10 e os 20 anos, e por fim “5”, representa mais de 20 anos de trabalho e anos de função.

A variável “Vínculo Laboral” foi igualmente transformada em variável *dummy*, tendo três grupos, em que “1” representa o “contrato sem termo” (efetivo), “2” refere-se ao “contrato a termo certo” e “3” ao “contrato a termo incerto”. Relativamente às variáveis “Realização Profissional”, em que se procura perceber se os participantes estão realizados ou não profissionalmente, bem como “Desejo de abandonar a Organização”, foram também codificadas como variáveis *dummy*, da seguinte forma “0” corresponde a “Não” e “1” corresponde a “Sim”.

Utilizou-se o programa SPSS *Statistics 21 for Windows* para o estudo da Análise Fatorial Exploratória (AFE) do instrumento da Escala dos Valores de Trabalho (EVT) uma vez que é uma escala bastante recente. Com este procedimento pretendia-se averiguar as correlações entre as variáveis originais de modo a estimar os fatores comuns e as relações estruturais que ligam os fatores às variáveis.

Após a AFE foi efetuada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para o instrumento de Satisfação Laboral, tendo para esse efeito sido utilizado o programa AMOS *for Windows*.

Para este instrumento foi realizada uma estimativa do tipo de máxima verosimilhança robusta para um modelo a dois fatores e para um modelo a um fator. O desenho das variáveis no diagrama de caminhos a ser reconhecido pelo Amos é o seguinte: *as elipses* representam as variáveis latentes ou os erros; *os retângulos* representam as variáveis observáveis; *a seta com uma única ponta* representa o caminho, ou a relação de causa entre duas variáveis; *a seta curva com duas pontas* entre duas variáveis representa uma covariância (Arblucke, 1982). Foi utilizado o método de programação com interface gráfico (AMOS *Grafics*).

O procedimento foi de acordo com uma lógica de “geração de modelos” (Jöreskog & Sörbom, 1993), considerando na análise do seu ajustamento, interactivamente os resultados obtidos: para o qui-quadrado (χ^2); para o *Tucker- Lewis index* (TLI); para o *goodness-of-fit index* (GFI); para o *comparative fit index* (CFI); para o *root mean square error o approximation* (RMSEA); e para o *expected cross-validation index* (ECVI).

Tabela 4 - Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)

Índices de Ajustamento	de Critérios	Nível de adequação
χ^2/df		
Razão qui-quadrado/ graus de liberdade	≤ 5.00	Excelente
TLI	$>.90$	Satisfatório
<i>Tucker-Lewis Index</i>	$>.95$	Excelente
GFI	$>.90$	Satisfatório
<i>Goodness-of-fit Index</i>	$>.95$	Excelente
CFI	$>.90$	Satisfatório
<i>Comparative Fit Index</i>	$>.95$	Excelente
RMSEA		
<i>Root Mean Square Error of Aproximation</i>	$<.08$	Satisfatório
	$<.05$	Excelente

Posteriormente procedeu-se à análise da fiabilidade com o cálculo do *alpha de Cronbach*, quer em relação a cada instrumento, bem como às dimensões que os compõem.

No que respeita ao estudo da sensibilidade procedeu-se ao cálculo das diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens dos instrumentos utilizados (Escala de Satisfação Laboral e Escala de Valores de Trabalho). Foi efetuado o estudo da normalidade para todos os itens e para os diversos instrumentos assim como para as dimensões que os compõem.

Em seguida foram efetuadas as comparações entre as médias dos grupos que constituem as variáveis demográficas em relação à sua percepção dos Valores de Trabalho, bem como à respetiva Satisfação Laboral. Recorreu-se ao teste T – *Student* para as variáveis demográficas dicotómicas e à ANOVA *One Way* para as variáveis demográficas constituídas por três grupos ou mais.

Por fim testou-se o impacto das diversas fases de carreira nos Valores de Trabalho e destes na Satisfação Laboral com o modelo de regressão linear, com a finalidade de explorar eventuais associações entre as variáveis em estudo (Fases de Carreira, Valores de Trabalho e Satisfação Laboral).

Variáveis e Medidas

Definiu-se como instrumento a integrar nesta investigação, duas escalas inerentes às variáveis em estudo: a) Valores do Trabalho e b) Satisfação Laboral, tendo sido a partir destas que foi desenvolvido o questionário.

Valores de Trabalho

A Escala dos Valores de Trabalho, foi retirada através de um relatório científico, realizado pela SHRM - Society For Human Resource Management, (2014), constando nesta, uma tabela inerente a diversos valores perante o trabalho, encontrando-se dividida pela sua percentagem de satisfação, importância, bem como a diferença entre ambas. Esta é uma escala tipo Likert, de 5 pontos, visando perceber a importância de determinados valores perante o trabalho na fase atual da carreira do trabalhador, variando de (1) “Nada Importante” a (5) Bastante Importante.

Tabela 5- Escala de Valores de Trabalho (SHRM, 2014)

1. Remuneração
2. Oportunidade de progressão na carreira
3. Oportunidade de utilizar as minhas capacidades e habilidades
4. Reconhecimento do desempenho pelo seu trabalho
5. Comunicação entre empregados e as chefias
6. Segurança no trabalho
7. O trabalho em si
8. Estabilidade financeira da Organização
9. Compromisso da organização para o seu desenvolvimento profissional
10. Benefícios/Regalias
11. Oportunidade de desenvolvimento da sua carreira
12. Relação com o(s) superior(es)
13. Oportunidade de formação promovida pela sua organização
14. Cultura da Organização
15. O compromisso da Organização relativamente a políticas de Responsabilidade Social
16. Autonomia e Independência no seu trabalho
17. Networking (ligação de trabalho em rede)
18. Grau de compromisso para a sustentabilidade ambiental da Organização
19. Diversidade das tarefas que executa no seu posto de trabalho
20. Relacionamento com os seus colegas de trabalho
21. As condições de trabalho que lhes são proporcionadas
22. O grau de compromisso da sua Organização face à diversidade (sexo, religião, etnia, debilidades psicomotoras)

Satisfação Laboral

A escala original é destinada ao estudo da Satisfação Laboral designa-se por *Overall Job Satisfaction* tendo sido desenvolvida por Warr, Cook e Wall (1979). Esta é composta por 15 itens, (Tabela 6) estando dividida em duas dimensões: Satisfação Intrínseca (itens 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14) e Satisfação Extrínseca (itens 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15). É uma escala tipo Likert,

de 7 pontos, variando entre “Muito Insatisfeito”, representada pelo número 1, e “Muito Satisfeito” que corresponde ao número 7.

Tabela 6 - Escala de Satisfação Laboral (Warr, Cook & Wall,1979)

1. Com as condições físicas do trabalho
2. Com a autonomia para escolher os métodos ou o modo de executar as minhas tarefas
3. Com os seus companheiros de trabalho
4. Com o reconhecimento que obtenho pelo trabalho bem realizado
5. Com o meu superior imediato (chefia direta)
6. Com a responsabilidade que me é atribuída nas minhas tarefas
7. Com o seu salário e benefícios
8. Com a possibilidade de aplicar as minhas capacidades e aptidões
9. Com o relacionamento entre a direção da empresa e os trabalhadores
10. Com as minhas possibilidades de progressão na carreira
11. Com o modo como globalmente a empresa é gerida
12. Com a atenção que é dada às minhas sugestões
13. Com o meu horário de trabalho
14. Com a variedade de tarefas que realizo
15. Com a estabilidade do meu emprego

Fases de Carreira

Quanto à Variável independente “Fases de Carreira”, adotamos inicialmente o modelo de Paul Evans (1986), em que as três fases (Descoberta, Consolidação e Maturidade), foram identificadas através das idades. No entanto, após análise da distribuição das respostas dos 191 sujeitos, por idades, verificamos a existência de três zonas distintas de valorização dos valores perante o trabalho, que não coincidiam exatamente com as classes propostas por Paul Evans (1986).

Assim, prosseguimos as análises com a seguinte classificação: Fase de Descoberta ocorre entre os 23 e os 30 anos; Fase de Consolidação entre os 31 e os 41 anos e Fase de Maturidade entre os 42 até aos 60 anos, como é possível verificar na figura 3.

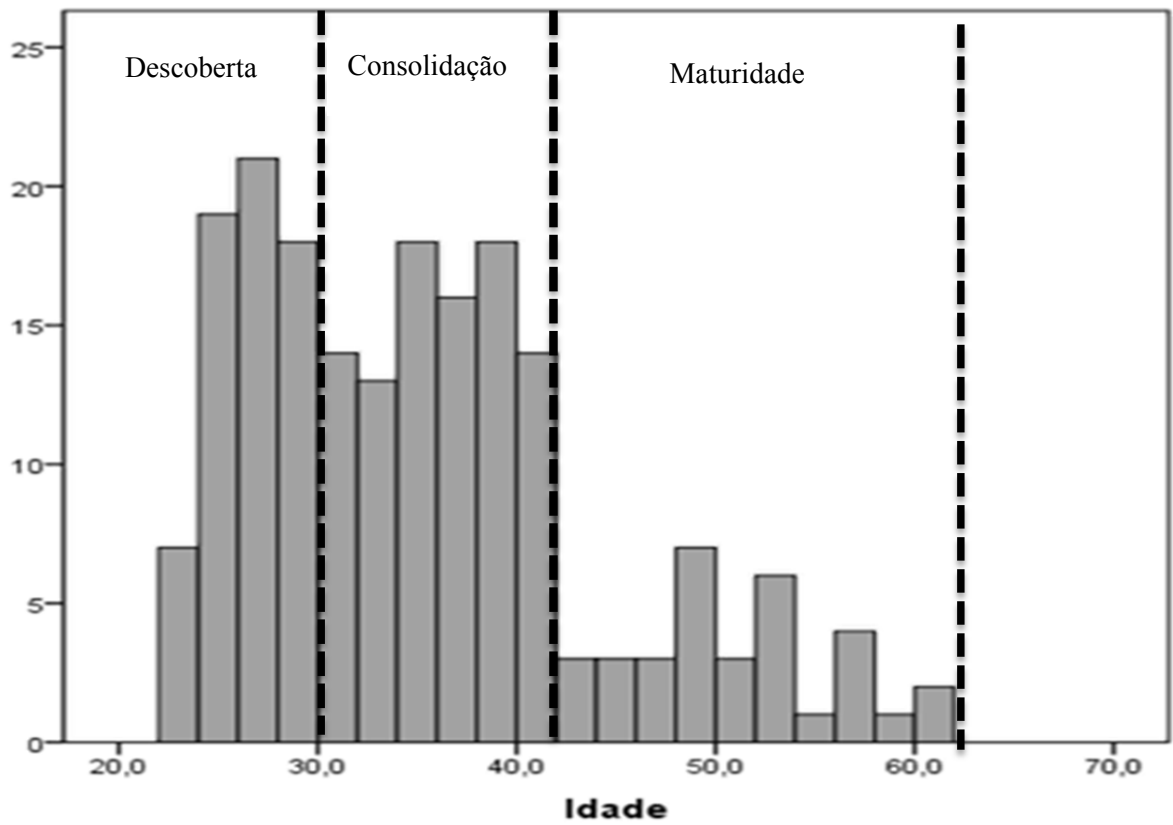


Figura 3. Classificação das Fases de Carreira de acordo com a variável idade

RESULTADOS

O primeiro passo foi testar as qualidades métricas dos instrumentos utilizados neste estudo.

Escala dos Valores de Trabalho

Validade

Uma vez que a Escala dos Valores de Trabalho é uma escala recente, com 22 itens, foi elaborada uma Análise Fatorial Exploratória, obtendo-se 4 fatores, após a extração de alguns itens.

Tabela 7 – Resultados da Análise Fatorial Exploratória

KMO e teste de Bartlett		
Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		.909
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	2186,321
	Gl	231
	P_value	.000

A extração de itens feita através da rotação *varimax* de modo a obter uma estrutura fatorial na qual uma e apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associada com um único fator e pouco associada com os outros fatores. Inicialmente foi feita uma primeira extração, retirando-se 5 itens: 10, 14, 16, 21, uma vez que os pesos fatoriais se encontravam abaixo de .5. Nesta primeira extração, também o item 11 foi eliminado, na medida em que estava saturado em dois fatores (estando acima de .5). Posteriormente, foi feita uma segunda extração, eliminando o item 3, visto a sua saturação em dois fatores e o item 13, pelo facto de se encontrar com um peso fatorial abaixo de .5. Desta forma, após a respetiva análise, descrita anteriormente, a Escala de Valores de Trabalho ficou composta por 15 itens na sua totalidade, apresentando um *KMO* (.87) e constituída por quatro fatores que explicam 64% da variabilidade da escala.

Tabela 8 – Variância Total Explicada

Componente	Eigenvalue Iniciais			Soma de Extração de Pesos			Soma de Rotação de Pesos		
				Fatoriais ao quadrado			Fatoriais ao Quadrado		
	Total	% de	%	Total	% de	%	Total	% de	%
	Variância	Cumulativa		Variância	Cumulativa		Variância	Cumulativa	
1	5,992	39,947	39,947	5,992	39,947	39,947	2,927	19,512	19,512
2	1,436	9,571	49,518	1,436	9,571	49,518	2,388	15,918	35,430
3	1,158	7,723	57,241	1,158	7,723	57,241	2,146	14,307	49,737
4	1,015	6,768	64,010	1,015	6,768	64,010	2,141	14,272	64,010

Método de Extração: Análise de Componentes Principais

Após a extração dos 7 itens mencionados anteriormente, podemos verificar através da Matriz de Rotação, que os pesos não saturam em mais do que um fator, sendo todo eles superior a .50.

Tabela 9 – Matriz com Rotação de Fatores

	Fator			
	1	2	3	4
EVT1				,826
EVT2				,739
EVT4				,635
EVT5		,794		
EVT6	,537			
EVT7			,628	
EVT8	,570			
EVT9			,540	
EVT12		,691		
EVT15	,859			
EVT17			,578	
EVT18	,807			
EVT19			,783	
EVT20		,780		
EVT22	,731			

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Método de Rotação: *Varimax com Normalização Kaiser*

a. Rotação Convergente com 5 iterações

Eliminados os itens necessários e ficando com os quatro fatores, procedeu-se a uma análise semântica, em que se nomeou os respectivos fatores, designando-se o Fator 1 por

Recompensas e Reconhecimento (i.e.; “*Segurança no Trabalho*”) ao fator 2, atribui-se o nome Responsabilidade e Cidadania Organizacional (i.e., “*Comunicação entre empregados e chefias*”), o fator 3 ficou designado por Desenvolvimento de Competências (i.e., “*Diversidade de Tarefas que executa no seu posto de trabalho*”) e por fim, o fator 4 atribuído a aspetos que remetem para o Relacionamento Interpessoal (i.e., “*Reconhecimento do desempenho pelo meu trabalho*”)

Fiabilidade

Analisada a Fiabilidade da Escala dos Valores de Trabalho e suas dimensões (como se pode verificar na Tabela 10), as mesmas apresentam um valor de *Alpha* de *Cronbach* superior a .70, o valor mínimo aceitável em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003).

Verificou-se ainda que o valor do *Alpha* de *Cronbach* inicial não se alteraria significativamente se eliminássemos qualquer item.

Tabela 10 - Fiabilidade da escala de Valores de trabalho e suas dimensões

Escala	A	Dimensões	A	Classificação
Valores de Trabalho	.88	Recompensas e Reconhecimento	.84	Boa
		Responsabilidade e Cidadania Organizacional	.78	Razoável
		Desenvolvimento de Competências	.70	Razoável
		Relacionamento Interpessoal	.71	Razoável

Sensibilidade

Quanto à sensibilidade dos itens e depois de avaliada a mediana, a assimetria e o achatamento verifica-se que no que respeita à mediana, apenas os itens 2 e 4 têm a mediana junto ao extremo superior, por sua vez, os restantes itens encontram-se dentro dos valores normais. Em relação aos Valores absolutos, podemos verificar que estes se encontram abaixo

de 3 (assimetria) e 7 (achatamento) respectivamente e que há exceção dos itens 1 e 7, e ainda que os mesmos têm resposta em todos os pontos.

No que respeita à escala e às suas dimensões, nenhuma apresenta uma distribuição normal, pois a significância do KS é inferior a .05. Tanto a escala como as suas dimensões apresentam um valor de assimetria negativo, isto é, um enviesamento à direita. Quanto aos valores de achatamento tanto a escala como as suas dimensões apresentam uma distribuição leptocúrtica (>0) (Marôco, 2011).

No entanto, apesar de não seguirem uma distribuição normal, pode-se afirmar que não violam grosseiramente a normalidade pois os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respectivamente (Kline, 1998), pelo que as podemos utilizar nas análises estatísticas seguintes.

Tabela 11 - Sensibilidade da escala de Valores do Trabalho e suas dimensões

Escala e Dimensões	KS	P	Assimetria	Achatamento
Valores de Trabalho	.113	<.001	-1.11	2.13
Recompensas e Reconhecimento	.123	<.001	-.89	-.86
Responsabilidade e Cidadania Organizacional	.154	<.001	-1.16	1.80
Desenvolvimento de Competências	.139	<.001	-1.06	2.44
Relacionamento Interpessoal	.168	<.001	-1.64	4.65

Escala da Satisfação Laboral

Validade

Para a Escala da Satisfação Laboral, foi elaborada uma Análise Fatorial Confirmatória, a dois fatores (Satisfação Intrínseca e Satisfação Extrínseca), e a um fator, não tendo sido retirado qualquer item da respetiva escala. Desenvolveram-se então dois modelos teóricos (M1- 2 fatores e M2 – 1 fator respectivamente) e estabeleceram-se os respetivos diagramas de caminhos. Do Modelo a 2 fatores (M1) fazem parte a Satisfação Intrínseca (composta pelos itens (SL_2, SL_4, SL_6, SL_8, SL_10, SL_12, SL_14) e a Satisfação Extrínseca (composta

pelos itens SL_1, SL_3, SL_5, SL_7, SL_9, SL_11, SL_13, SL_15). Do Modelo a 1 fator (M2), não foi feita qualquer distinção entre os tipos de satisfação laboral.

Após ter sido realizada a Análise Fatorial Confirmatória através dos dois modelos, verificou-se que os índices de ajustamento a um fator (M2), são melhores do que os do modelo a dois fatores (M1). (Anexo C)

Tabela 12 - Índices de Ajustamento da AFC

	χ^2/DF	CFI	GFI	TLI	RMSEA
Modelo 1	3.05	.91	.86	.90	.099
Modelo 2	2.18	.95	.90	.94	.075

χ^2/gf – qui-quadrado/ graus de liberdade **GFI** – *Goodness-of-fit Index*

CFI – *Comparative Fit Index* **TLI** - *Tucker-Lewis Index* **RMSEA** – *Root Mean-Squared Error of Aproximation*

Desta forma, verifica-se que uma vez que a correlação entre ambos (intrínseca e extrínseca) é muito forte (0.98), os índices são melhores a 1 fator, o que quer dizer que os participantes perceberam a escala como sendo um todo, não fazendo qualquer distinção entre os tipos de satisfação laboral. Como se pode verificar na tabela acima, todos os índices de ajustamento são os adequados.

Fiabilidade

Foi calculado o *Alpha de Cronbach* para a escala, como se pode verificar (tabela 13), esta apresenta um bom valor de *Alpha de Cronbach*.

Verificou-se ainda que o valor do *Alpha de Cronbach* inicial não se alteraria significativamente se eliminássemos qualquer item.

Tabela 13 – Fiabilidade da Escala de Satisfação Laboral

Escala	A	Classificação
Satisfação Laboral	.92	Boa

Sensibilidade

Nesta escala todos os itens têm resposta em todos os pontos, nenhum dos itens tem a mediana encostada a um dos extremos e nenhum viola grosseiramente a normalidade pois os

valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respectivamente (Kline, 1998) (Anexo C1).

Quanto à escala, esta não apresenta uma distribuição normal. O seu valor de assimetria é negativo, ou seja, esta apresenta um enviesamento à direita. Quanto ao achatamento, a sua distribuição é platicúrtica (<0) (Marôco, 2011). No entanto não viola grosseiramente a normalidade pois os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7 respectivamente (Kline, 1998), pelo que as podemos utilizar nas análises estatísticas seguintes.

Tabela 14 – Sensibilidade da Escala de Satisfação Laboral

Escala e Dimensões	KS	P	Assimetria	Achatamento
Satisfação Laboral	.07	.006	-.57	-.15

Efeito das Variáveis Sociodemográficas nas variáveis em estudo

Estudou-se o comportamento das variáveis em estudo em função das variáveis sociodemográficas e caracterizadoras realizando os seguintes testes: o teste T para as variáveis nominais constituídas por dois grupos: o sexo, realização profissional e ainda o Desejo de abandonar a Organização. A Análise de Variância, ANOVA *One-Way*, para as variáveis nominais e ordinais constituídas por mais do que dois grupos, nomeadamente as Habilitações literárias, Antiguidade e Antiguidade na Função.

Sempre que se verificaram diferenças significativas entre pelo menos dois dos grupos no Teste de Análise de Variância, realizou-se seguidamente o teste *post hoc* de *Tukey HSD* para analisar quais os grupos que diferem entre si. Escolheu-se este teste pois é o mais robusto à violação dos pressupostos da Normalidade e da Homogeneidade de Variâncias e o mais adequado para amostras de grande dimensão (Marôco, 2011).

Nas tabelas que se seguem apenas se apresentam os resultados que revelaram diferenças significativas.

Tabela 15 - ANOVA One Way e Teste de Tukey HSD para as Habilitações Literárias

Variável	Sig	Habilitações Literárias A	Habilitações Literárias B	Dif. Médias (A – B)
Recompensas e Reconhecimento	.032	Licenciatura	Mestrado	.33
Desenvolvimento de Competências	0.12	Igual ou Inferior ao 12º ano	Licenciatura	-.31

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Os participantes com grau de Mestrado, têm uma menor percepção de importância quanto às Recompensas e Reconhecimento, quando comparados com os que possuem o grau Licenciatura.

No que respeita ao Desenvolvimento de Competências, verifica-se que os participantes com grau igual ou inferior ao 12º ano têm uma menor percepção de importância, quando comparados com os que possuem o grau de licenciatura.

Tabela 16 - ANOVA One Way e Teste de Tukey HSD para a Antiguidade

Variável	Sig	Antiguidade A	Antiguidade B	Dif. Médias (A – B)
Satisfação Laboral	.011		De 5 a 10 anos	-.83
		≤1ano		
Recompensas e Reconhecimento	.006		>10 a 20 anos	-.47
			>20 anos	-.68

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Como é possível verificar através da Tabela 16, os participantes que se encontram há menos de um ano na organização, têm um menor nível de Satisfação Laboral, do que os participantes que estão entre os 5 a 10 anos. Verifica-se também que os participantes que estão há menos de um ano na organização, têm uma menor percepção de importância quanto às *Recompensas e Reconhecimentos*, comparativamente com os indivíduos que estão há mais de 10 anos na organização.

Tabela 17 - ANOVA One Way e Teste de Tukey HSD para a Antiguidade na Função

Variável	Sig	Antiguidade na Função A	Antiguidade na Função B	Diferença de Médias (A - B)
Satisfação Laboral	.001	> 5 a 10 anos	<=1 ano	-,80907*
			>1 ano a 5 anos	-,76407*
			> 10 anos a 20 anos	-,75074*
			> 20 anos	-1,08741*

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Os participantes que têm uma antiguidade na função entre os 5 e os 10 anos têm menor nível de Satisfação Laboral do que todos os outros grupos.

Tabela 18 - Teste T para a Variável Sexo

Variável	Sig	Diferença da Média
Recompensas e Reconhecimento	.001	.37**
Responsabilidade e Cidadania Organizacional	.016	.227**
Desenvolvimento de Competências	.044	.019*

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Os participantes do sexo feminino revelaram uma melhor percepção de importância quanto às *Recompensas e Reconhecimento*, à *Responsabilidade e Cidadania Organizacional* e ao *Desenvolvimento de Competências* do que os participantes do sexo masculino. As

mulheres apresentam-se numa fase inicial de carreira (Fase de Descoberta), ainda assim são também elas que mais valorizam os diversos valores de trabalho.

Tabela 19 – Teste T para a Variável Realização Profissional

Variável	Sig	Diferença da Média
Responsabilidade Cidadania Organizacional	.047	-.185*
Desenvolvimento de Competências	.003	-.272**
Satisfação Laboral	<.001	-1.09**

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Os participantes que se encontram realizados profissionalmente revelaram uma maior percepção de importância quanto à Responsabilidade e Cidadania Organizacional e ao Desenvolvimento de Competências, assim como uma maior Satisfação Laboral do que os participantes que não se sentem realizados profissionalmente. Desta forma, quanto maiores forem os níveis de satisfação, menor é o desejo de abandonar a sua Organização.

Tabela 20 – Teste T para a variável Desejo de Abandonar a Organização

Variável	Sig	Diferença da Média
Responsabilidade e Cidadania Organizacional	.018	.252**
Satisfação Laboral	<.001	1.03**

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Os participantes que não desejam abandonar a organização revelaram uma maior percepção de importância quanto à Responsabilidade e Cidadania Organizacional, assim como uma maior Satisfação Laboral do que os participantes que desejam abandonar a organização.

Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

Realizou-se uma análise estatística descritiva das escalas em estudo que nos permite perceber a posição das respostas dadas pelos 191 participantes nos diversos constructos estudados. Os Valores do Trabalho situam-se a um nível elevado (MD=4.07; DP= ,55), estando acima do ponto central. Quando se analisa os diferentes valores de trabalho, pode verificar-se que as Recompensas e Reconhecimento se situam acima do ponto médio (MD=3,88; DP= ,74), já no que respeita à Responsabilidade e Cidadania Organizacional situam-se a um nível superior relativamente ao ponto médio de resposta (MD= 4.29; DP= .64). Quanto ao Desenvolvimento de Competências, os participantes situam-se a um nível superior à média (MD=4.00; DP=.63), bem como quanto ao Relacionamento Interpessoal (MD=4,6; DP= .61).

Relativamente à Satisfação Laboral, pode verificar-se que os participantes se encontram acima do ponto médio (MD=4.6; DP=1.4)

Correlações

A fim de se estudar a direção e a intensidade das relações entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2003), recorreu-se ao estudo das correlações de *Pearson* (Tabela 21).

Analisando a tabela verifica-se que das três fases de carreira, a fase da Descoberta se correlaciona significativamente e negativamente com as Recompensas e Reconhecimento e com o Desenvolvimento de Competências, assim como com a percepção de importância dos Valores do Trabalho como um todo, isto é, os colaboradores mais novos têm uma menor percepção da importância dos Valores de Trabalho. A fase da Maturidade correlaciona-se significativamente e positivamente com as Recompensas e Reconhecimento, o que significa que os colaboradores mais velhos valorizam mais as Recompensas e Reconhecimento do que os outros colaboradores.

A percepção de importância dos Valores de Trabalho correlaciona-se significativamente e positivamente com a Satisfação Laboral, isto é, os participantes com maior percepção de importância dos Valores de Trabalho têm maiores níveis de Satisfação Laboral. Analisando também as várias dimensões da escala de Valores de Trabalho (Recompensas e Reconhecimento; Responsabilidade e Cidadania Organizacional; Desenvolvimento de Competências; Relacionamento Interpessoal), verifica-se que todas elas apresentam uma

associação significativa e positiva com a Satisfação laboral, isto é; quem melhor percebe a importância destas dimensões de valores de trabalho encontra-se mais satisfeito quanto ao seu trabalho.

Tabela 21 - Matriz de Correlações

	Média	Desvio-Padrão	1	2	3	4	5	6
1. Fases de Carreira	1.83	.74	1					
2. Recompensas Reconhecimento	3.90	.74	,275**	1				
3. Responsabilidade e Cidadania Organizacional	4.30	.65	,087	,565**	1			
4. Desenvolvimento de Competências	4.00	.63	,200**	,562**	,566**	1		
5. Relacionamento Interpessoal	4.40	.62	-,025	,437**	,463**	,488**	1	
6. Satisfação Laboral	4.64	1.137	,013	,235**	,445**	,328**	,278**	1

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Teste de Hipóteses

Hipótese 1: Os valores perante o trabalho estão associados às fases de carreira

Para percebermos se os valores perante o trabalho diferem consoante a fase de carreira, em que os trabalhadores se encontram, começamos por observar as médias dos valores de trabalho para cada uma das fases de carreira (Figura 4) e cuja observação sugere que provavelmente, nem em todos os quatro valores de trabalho, a sua importância é percebida da mesma forma por cada uma das fases de carreira.

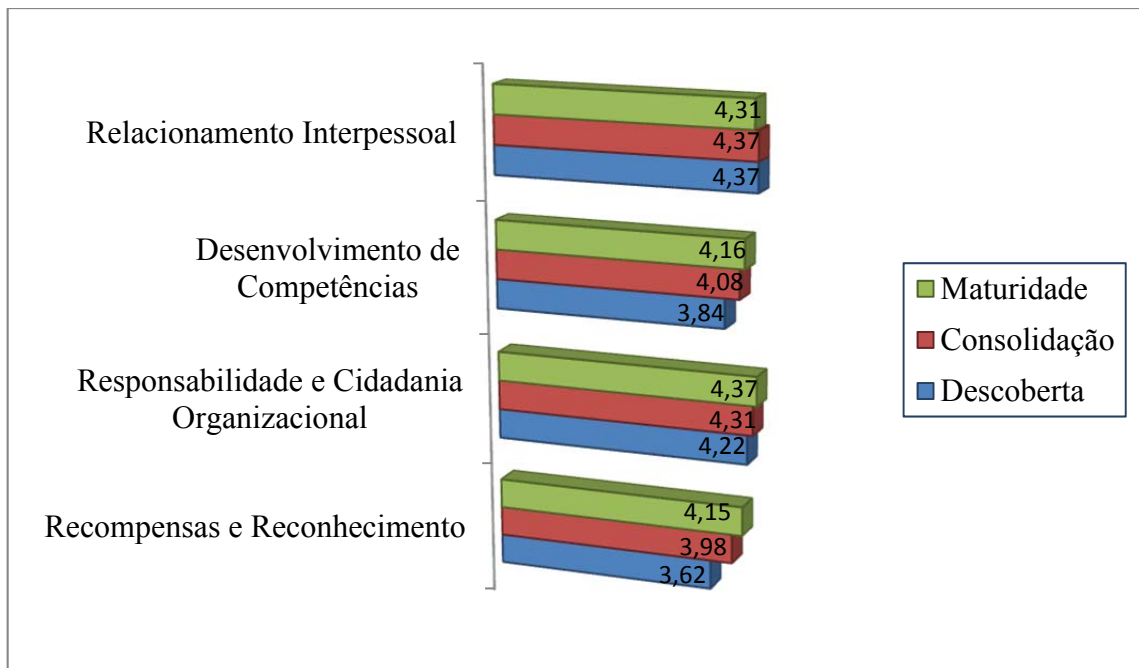


Figura 4. Médias dos Valores de Trabalho de acordo com a sua Fase de Carreira

Os resultados demonstram que quanto ao valor Relacionamento Interpessoal é percebido com igual importância nas três fases de carreira ($M=4.3$). Quanto ao Desenvolvimento de Competências, a Fase de Maturidade situa-se em níveis superiores quando comparada com as restantes fases ($M=4.16$). No que respeita à Responsabilidade e Cidadania Organizacional, as médias também não sugerem a existência de grandes diferenças entre as fases, quanto à percepção de importância destes valores ($M= 4.3$ e 4.2 respetivamente). Através da observação das médias dos valores Recompensas e Reconhecimento, verifica-se que a Fase de Maturidade situa-se em níveis superiores quanto à percepção de importância ($M=4.1$), por sua vez, a Fase de Descoberta é quem menos importância atribui a estes valores ($M=3.6$).

Para confirmar a existência ou não de diferenças significativas, efetuamos uma Anova One Way (Tabela 22), onde se verificou que as diferenças dos diversos valores no trabalho, apenas existiam.

Tabela 22. Anova One Way para os Valores de Trabalho e Fases de Carreira

Variável	Sig	Fase de Carreira A	Fase de Carreira B	Diferença de Médias (A – B)
Recompensas e Reconhecimento	<.001	Descoberta	Consolidação	-.36**
			Maturidade	-.53**
Responsabilidade e Cidadania Organizacional	.478	NS	NS	NS
Desenvolvimento de Competências	.015	Descoberta	Consolidação	-.24*
			Maturidade	-.32*
Relacionamento Interpessoal	.895	NS	NS	NS

Através da tabela acima, é possível observar que existem diferenças na percepção de importância de apenas dois dos quatro valores perante o trabalho, sendo eles as Recompensas e Reconhecimento, bem como o Desenvolvimento de Competências, de acordo com as três fases de Carreira. Ou seja, tal como se pode verificar, existem diferenças nos valores Recompensas e Reconhecimentos, entre a Fase da Descoberta e as restantes fases, sendo que a maior diferença encontra-se entre a Fase de Descoberta e a Fase de Maturidade, querendo com isto dizer que são os sujeitos da Fase de Maturidade que mais valorizam as Recompensas e Reconhecimento.

Relativamente ao Desenvolvimento de Competências, verificam-se novamente diferenças entre a Fase da Descoberta e as restantes fases (Consolidação e Maturidade), sendo que quem percebe como mais importante o Desenvolvimento de Competências são os sujeitos que se encontram na fase da última fase da sua carreira, a Maturidade.

Para verificar a existência de efeito preditor das fases de carreira, sobre os valores de trabalho, efetuaram-se regressões lineares simples, como se observar na Tabela 23.

Tabela 23 – Resultados de Regressões lineares entre as Fases de Carreira e os Valores de Trabalho

Variável Preditora	Valores de Trabalho	R ² _a	F	B	T	P
Fases de Carreira	Recompensas e Reconhecimento	.07	7.95**	.28**	3.93	<.001
	Responsabilidade e Cidadania Organizacional	.01	1.45	.09	1.20	.230
	Desenvolvimento de Competências	.04	7.89**	.20**	2.81	.005
	Relacionamento Interpessoal	<.01	.123	-.03	-.351	.726

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

As Fases de Carreira revelaram ter um impacto significativo e positivo nas Recompensas e Reconhecimento ($\beta_{FC} = .28$; $p < .001$) e no Desenvolvimento de Competências ($\beta_{FC} = .20$; $p = .005$), sendo as Fases de Carreira responsáveis por 7% da variabilidade das Recompensas e Reconhecimento e por 4% da variabilidade do Desenvolvimento de Competências (Tabela 22). As Fases de Carreira não têm um efeito estatisticamente significativo na Responsabilidade e Cidadania Organizacional ($\beta_{FC} = .09$; $p = .230$) e no Relacionamento Interpessoal ($\beta_{FC} = -.03$; $p = .726$).

Confirmou-se parcialmente esta hipótese.

Hipótese 2: A Satisfação Laboral é influenciada pelos Valores de Trabalho

Para testar esta hipótese, recorreremos a regressões lineares múltiplas, em que se introduziram no modelo, os quatro valores de trabalho, como variáveis preditoras. (Tabela 24)

Tabela 24 - Resultados de Regressões lineares dos Valores de Trabalho sobre a Satisfação Laboral

Variável de Critério	Variável Preditora	R ² _a	F	B	T	p
Satisfação Laboral	Recompensas e Reconhecimento	.05	11.06**	.24**	3.32	.001
	Responsabilidade e Cidadania Organizacional	.194	46.72**	.45**	6.84	.000
	Desenvolvimento de Competências	.103	22.75**	.20**	4.80	.000
	Relacionamento Interpessoal	.072	15.80**	.28	3.98**	.000

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

As quatro dimensões da Escala de Valores de Trabalho revelaram ter um impacto significativo e positivo na Satisfação Laboral. Como é possível verificar, nas Recompensas e Reconhecimento ($\beta_{SL} = .24$; $p < .001$), na Responsabilidade e Cidadania Organizacional ($\beta_{SL} = .45$; $p < .001$), no Desenvolvimento de Competências ($\beta_{SL} = .20$; $p < .001$) e ainda no relacionamento Interpessoal ($\beta_{SL} = .28$; $p < .001$) (sendo a Satisfação Laboral responsável por 5% da variabilidade das Recompensas e Reconhecimento, 19.4% da variabilidade do Responsabilidade e Cidadania Organizacional, por 10.3% da variabilidade do Desenvolvimento de Competências e ainda responsável por 7.2% da variabilidade de Relacionamento Interpessoal (Tabela 23).

Confirmou-se esta hipótese.

Observando os resultados dos testes às duas hipóteses, o nosso modelo final (Figura 5), indica que as fases de carreira são preditoras de dois dos quatro valores considerados neste estudo, nomeadamente as Recompensas e Reconhecimentos e o Desenvolvimento de Competências.

Por sua vez, qualquer um dos quatro valores perante o trabalho, mostraram ter influência na Satisfação Laboral.

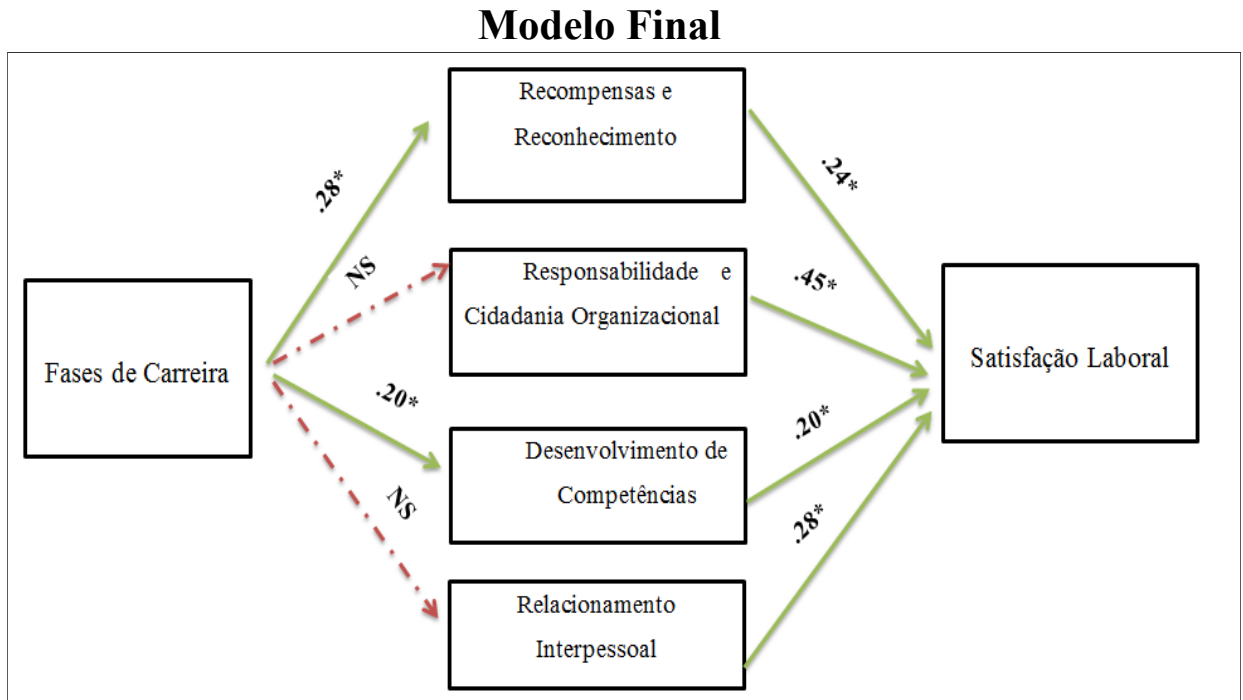


Figura 5. Modelo Final de Investigação

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A presente investigação teve como principal objetivo perceber quais os Valores de Trabalho que as pessoas percebem como mais importantes, de acordo com as três fases de Carreira e ainda, se a Satisfação Laboral é influenciada pelos Valores de Trabalho. Esta é uma conclusão importante a reter na medida em que de acordo com as diferentes fases de carreira estão subjacentes diferentes necessidades por parte dos colaboradores.

Antes dos testes de hipóteses foram validadas as qualidades métricas das duas escalas utilizadas nesta investigação (Valores de Trabalho e Satisfação Laboral).

Quanto à escala de Valores de Trabalho (SHRM, 2014), apresenta uma estrutura fatorial, composta por 4 fatores que correspondem a quatro dimensões: ao fator 1 corresponde a dimensão Recompensas e Reconhecimento; ao fator 2 corresponde a Responsabilidade e Cidadania Organizacional; ao fator 3 corresponde o Desenvolvimento de Competências e ao fator 4 o Relacionamento Interpessoal. Tanto a escala como as suas dimensões apresentam uma consistência adequada, uma vez que o *Alpha* de *Cronbach* da escala apresenta um valor de .88 e os *Alphas* de *Cronbach* das dimensões variam entre .70 e .84.

A escala de Satisfação Laboral, proposta por Warr, Cook e Wall, (1979), é uma escala constituída por duas dimensões, Satisfação Laboral Intrínseca e Satisfação Laboral Extrínseca, no entanto verificou-se que os participantes deste estudo perceberam a escala como um todo, sem fazer quaisquer distinção entre as duas dimensões, uma vez que a correlação entre ambas foi de .98. Desta forma, a escala apresenta uma boa consistência interna com um *Alpha* de *Cronbach* de .92.

No que concerne às médias dos Valores de Trabalho, podemos verificar que as quatro dimensões se encontram todas acima do ponto médio (3), bem como a Satisfação Laboral, pois a sua média é de 4.64, sendo superior ao seu ponto médio (4).

Através da comparação de médias de Valores de trabalho com as Fases de Carreira, os resultados sugerem que de um modo geral, os participantes que se encontram na Fase de Descoberta têm uma menor percepção de importância dos valores de trabalho. Uma das razões que poderá explicar esta situação, prende-se com o facto dos participantes, que se encontram, no início da sua carreira, estarem perante um constante uma constante instabilidade decorrente do seu vínculo à organização.

Na fase de Maturidade, pode verificar-se que foram mais valorizadas a importância das Recompensas e Reconhecimentos, Responsabilidade e Cidadania Organizacional e Desenvolvimento de Competências. No entanto, a literatura não é consensual, na medida em

que, Paul Evans (1986), afirma que na fase de maturidade, o desenvolvimento de competências deixa de fazer sentido para a maioria das pessoas, pois estão a posicionar-se para a entrada na reforma. Super, (1977), caracteriza esta fase pelo distanciamento em prol de atividades pessoais. De acordo com Perdigão, (2012) o desenvolvimento de competências, funciona como uma espécie de “âncora”, sendo a formação contínua dos trabalhadores da empresa crucial de modo a promover a qualificação profissional dos mesmos. Desta forma, os resultados indicam que passados cerca de 30 anos, a importância da formação aumenta, não devendo ser estanque, mas contínua ao longo da carreira do colaborador.

Ainda assim, é importante salientar que não se seguiu a estrutura proposta por Evans (1986), neste estudo uma vez que não se adequava à tipologia da amostra, optando-se pelo seguinte intervalo de idades: Fase de Descoberta até aos 30 anos; Fase de Consolidação dos 31 aos 41 anos e Fase de Maturidade a partir dos 42 anos até chegar à idade da reforma.

Relativamente à primeira hipótese, verifica-se que dos quatro valores de trabalho acima descritos, as fases de carreira têm um impacto significativo e positivo apenas nas Recompensas e Reconhecimento, bem como no Desenvolvimento de Competências.

No que concerne à segunda hipótese, em que a Satisfação Laboral é influenciada pelos valores de trabalho, verificou-se que esta se confirma na medida em que todos os valores (Recompensas e Reconhecimentos; Responsabilidade e Cidadania Organizacional; Desenvolvimento de Competências e por fim, Relacionamento Interpessoal) têm um impacto positivo e significativo na Satisfação. Estes resultados estão no sentido do que afirma Paschoal e Tomayo (2005), pois segundo os autores, os valores de trabalho estão associados à Satisfação Laboral.

No presente estudo, as mulheres tendem a atribuir maior importância às Recompensas e Reconhecimento, à Responsabilidade e Cidadania Organizacional e ao Desenvolvimento de Competências, quando comparados com os homens. Em parte, estes resultados vão ao encontro dos resultados apresentados pelo estudo de Soares e Afonso, (2014) pois os autores afirmam que as mulheres valorizam mais aspectos como o Salário e a Segurança no trabalho, no entanto os mesmos autores indicam que os homens valorizam mais o Desenvolvimento de Competências Profissionais, quando comparados com as mulheres. Por sua vez, Hitlin e Piliavin (2004), indicam que os resultados nas diferenças de género em termos de valores de trabalho não são consensuais e que isto deve-se a contextos, características e funções específicas associadas em ambos os géneros. Neste sentido, cada contexto pode ter diferente impacto nos valores associados ao trabalho.

Uma outra conclusão a que se chegou nesta investigação, tem a ver com os níveis de Satisfação Laboral quando comparamos os diversos grupos da Antiguidade na Função. Ou seja, conclui-se que os participantes que têm uma antiguidade de função entre os 5 e os 10 anos, são os que revelam menores níveis de satisfação. Este intervalo de tempo, corresponde aos últimos anos caracterizados pela fase de Descoberta. Uma das razões que poderá estar na origem desta insatisfação, prende-se com a impossibilidade dos colaboradores não conseguirem ascender na carreira. Estes resultados vão ao encontro do que afirma, Steinmetz, Vries e Tijdens, (2014), pois os colaboradores mais jovens e com maiores habilitações, são também os mais propensos a deixar os seus empregos para procurar progressão na carreira, pois isto acontece particularmente quando as oportunidades de carreira são limitadas dentro da organização. Por outro lado, uma outra razão que pode traduzir-se nesta insatisfação, tem a ver com a incerteza do colaborador acerca do futuro da sua carreira. Pois como sugerem os resultados dos estudos de Cron e Slocum, (1986), a fase de descoberta foi caracterizada por uma insatisfação por parte dos colaboradores, na medida em que estes atravessam um constante dilema em saber se estariam a tomar a decisão certa ao escolher a profissão exercida.

Limitações e Sugestões

Relativamente às limitações desta investigação, é importante referir que as mesmas se devem em grande parte ao processo de recolha de dados, na medida em a metodologia utilizada foi uma amostragem do tipo não probabilístico, tendo o questionário sido aplicado apenas num único momento através da internet.

Uma limitação decorrente desta investigação prende-se com o facto de grande parte da bibliografia disponível e consultada relativa às fases de carreira e aos valores de trabalho se reportarem a uma realidade ocorrida há mais de 20 anos.

As mutações sociais decorrentes da globalização e as suas implicações no mundo e nas relações de trabalho têm vindo a alterar e interagir de uma forma dinâmica estas perceções.

Outra limitação prende-se com a dimensão da amostra, uma vez que esta foi composta por 191 participantes, o que pode também condicionar os próprios resultados. Desta forma, sugere-se em estudos futuros, uma amostra de maior dimensão, tornando os resultados mais consistentes e representativos. Ainda no que diz respeito ao processo de recolha de dados, é importante salientar que o questionário é bastante diretivo e constituído por respostas fechadas, o que pode de algum modo condicionar as respostas.

Uma vez que o questionário utiliza duas escalas medidas através de auto percepção - uma escala que contempla valores perante o trabalho, e outra aspetos idênticos (Grau de Importância e de Satisfação, respetivamente) - e pelo facto de este ser respondido em simultâneo, a todos os itens das escalas, pode também condicionar as respostas dos participantes.

Esta investigação teve como principal objetivo a análise das hipóteses sugeridas no início do estudo, tendo sido utilizada toda a informação relativa às variáveis sócio demográficas (idade, género, habilitações literárias, antiguidade, vínculo laboral, realização profissional e ainda o desejo de abandonar a organização) apenas para caraterizar a amostra. Desta forma, sugere-se que em estudos futuros sejam analisadas mais profundamente as relações entre estas variáveis e as variáveis principais.

Um aspeto que poderia ser considerado em estudos futuros, prende-se com a diferenciação de sectores, isto é, utilizar um número significativo de participantes do sector público e do sector privado, com a finalidade de fazer uma comparação, para perceber se existem diferenças em termos de percepção de importância dos valores de trabalho e o que é que cada sector mais valoriza.

Perante o atual cenário das relações laborais decorrente de uma nova realidade económico-social conducente à redução da população ativa, com consequências ao nível do aumento de desemprego associada à redução da remuneração do trabalho, constituirá um novo desafio analisar em que medida esta nova situação interage com as variáveis do atual estudo.

Em jeito de conclusão, o mundo do trabalho mudou, desde que foram realizados os últimos estudos, abordados na revisão de literatura, razão pela qual alguns dos fundamentos teóricos irão deixar de ser aplicáveis a esta nova realidade.

A resposta possível para a questão que foi colocada no início desta investigação: “*O que valorizo no trabalho? Depende da fase da minha Carreira!*”, isto permite-nos afirmar que efetivamente, as percepções dos valores perante o trabalho, são valorizadas de forma diferente, consoante a fase em que cada colaborador se insere.

REFERÊNCIAS

- Arbuckle, J. L. (1982). AMOS users' guide: version 3.6. Chicago, IL: SPSS, 1997. *Research*, 19, 491-504
- Ali, A. J., & Al-Kazemi, A. (2005). The Kuwaiti Manager: Work Values and Orientations. *Journal of Business Ethics*, 60, 63-73.
- Bento, S. P.A. (2009). "*Os Inempregáveis*": *Estudos de Caso Sobre os impactos psicossociais do não-emprego em licenciados portugueses*. Dissertação de Mestrado. Porto: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.
- Bilbao, J. P., & Vega, M. F. (1995). *Satisfacción laboral: escala general de satisfacción*. (C. N. TRABAJO, Ed.) Obtido em 2 de Janeiro de 2015, de Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales España: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf
- Borges, L. d., & Filho, A. A. (2001). A mensuração da motivação e do significado do trabalho. (U. F. Norte, Ed.) *Estudos de Psicologia*, 6, 177-194.
- Brown, D. (2002). The Role of Work and Cultural Values in Occupational Choice, Satisfaction, and Success: A Theoretical Statement. *Journal of Counseling & Development*, 80, 48-56.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows (3ª Ed.)*. Oeiras: Celta
- Chattopadhyay, S., & Gupta, A. (2005). The Impact of Life Stages and Career Stages on Employee Job Performance: A Review. pp. 18-23. Retrieved Dezembro 15, 2014
- Chu, K.H.A. (2007). A Factorial validation of work value structure: second-order confirmatory factor and its implications. *Tourism Management*.
- Colakoglu, S. N. (2011). The impact of career boundaryless on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behaviour*, 79, pp. 47-59.

- Cron, W. L., & Jr., J. S. (1986). The Influence of Career Stage on Salespeople's Job Attitudes, Work Perceptions, and Performance. *Journal of Marketing Research*, XXIII, pp.119-129.
- Cron, W. L. & Slocum, J. W. Jr. (1986). Career stages approach to managing the sales force, *Journal of Consumer Marketing* , Vol. 3-4 Fall, p. 11-20.
- Dalton, G. W., Thompson, P. H. & Price, R. L. (1977). The four stages of professional careers – A new look by performance by professionals, *AMACOM*, Summer, p.19-42.
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e dissertações – recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH
- Evans, P. (1986). New directions in career management. *Personnel Management*, pp. 26-29.
- Hackman , R., & Oldham , G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. (Yale University , & University of Illinois at Urbana- Champaign , Edits.) *Journal of Applied Psychology* , 60, pp.159-170.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York; Wiley.
- Hitilin, S., & Piliavin, J. A. (2004). Values: Reviving a dormant concept. *Annual Review Sociology*, 30, 359-393.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL8: Structural equation modelling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Em M. D. Dunnette(Org.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1350). Chicago: Rand McNally College Publishing Company.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5ª edição. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. (2003). Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceptuais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho* , 6, 59-78.

- Martins , M. d., & Santos , G. E. (2006). Adaptação e Validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *Psico-USF* , 11, 195-205.
- Martins, A. P. (2007). *Estudo da Relação da Qualidade de Vida no Trabalho dos Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica com a Cultura Organizacional e o Estilo de Liderança, numa Organização de Saúde*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa , Gestão. ISCTE BUSINESS SCHOOL .
- Nord, W.R., Brief, A.P., Atieh, J.M. & Doherty, E.M. (1998). Work values and the conduct of organizational behavior. Em Cummings, L.L & Staw, B.M. (Org.), *Research in Organizational Behavior*. Vol. 10, (pp. 1-42). England: Jai Press Inc.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2005). Impacto dos valores laborais e da interferência família-trabalho no stress ocupacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21 (2), 173-180.
- Perdigão, C. (2012). *Gestão de Recursos Humanos de A a Z: Formação profissional obrigatória*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Schwartz, S.H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23-47.
- Schwartz, S. H. (2009). “Basic Human Values” (paper), comunicação apresentada no Cross-National Comparison Seminar on the *Quality and compatibility of measures for constructs in comparative research: methods and applications*, 10 a 13 de Junho de 2009, Itália.
- Silva, M. R. M. S. (2006). *(In)satisfação das prioridades axiológicas e saúde-doença mental no trabalho*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Goiânia, SP: Universidade Católica de Góias.
- Soares, C., & Afonso, R. M. (2014). Valores associados ao trabalho: Um estudo com a população residente na Covilhã. *Análise Psicológica*, XXXIII, 91-103.
- Society for Human Resource Management. (2014). *Employee Job Satisfaction Engagement*. Recursos Humanos. Society for Human Resource Management.

- Steinmetz, S., de Vries, D. H., & Tijdens, K. g. (2014). Should I stay or should I go? The impact of working time and wages on retention in the health workforce. *Human Resources For Health*, 12(1), 1-24. Doi: 10.1186/1478-4491-12-23.
- Super, D. (1977), *The psychology of careers*, New York: Harper & Row Publishers, Inc.
- Uçanok, B., & Karabath, S. (2013). The Effects of Values, Work Centrality, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors: Evidence from Turkish SMEs. *Human Resource Development Quarterly*, 24, 89-129.
- Warr, P., Cook, J. & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129 -148.

ANEXO A– Questionário



Caro Participante,

Sou aluna do 5º ano Mestrado Integrado em Psicologia Social e das Organizações, do *ISPA-IU Instituto Superior de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida* e para obter o grau de Mestre encontro-me a realizar a minha dissertação que tem como tema, os Valores do Trabalho e as respetivas Fases de Carreira. Desta forma, procuro perceber quais os valores de trabalho que as pessoas percecionam como mais importantes, de acordo com a fase de carreira em que se encontram.

Venho por este meio convidá-lo a participar neste projeto de investigação, sendo esta voluntária, garantindo-lhe total anonimato. Os dados recolhidos serão confidenciais sendo que apenas a equipa de investigação terá acesso aos mesmos. Pode pedir qualquer tipo de esclarecimento acerca desta investigação para o seguinte e-mail: patriciascteles@hotmail.com para quaisquer esclarecimentos adicionais que considere necessários.

Não existem respostas corretas ou erradas, apenas a sua opinião pessoal, deste modo peço-lhe que responda com a maior sinceridade e espontaneidade possível.

A. Dados Sociodemográficos

1. Indique o seu género: (1) Masculino ___ (2) Feminino ___
2. Indique a sua idade: _____
3. Tem filhos (1) Sim ___ (2) Não ___

4. Indique qual o seu tipo de vínculo laboral:
 - a. Contrato Sem Termo (Efectivo) _____
 - b. Contrato a Termo Certo _____
 - c. Contrato a Termo Incerto _____

5. Indique quais as suas Habilitações Literárias
 - a. Até ao 9º ano ___
 - b. Ensino Secundário Completo (12º ano) _____

- c. Licenciatura ____
 d. Mestrado ou Superior ____

6. Há quanto tempo trabalha na sua empresa/organização? (em anos)

7. Há quanto tempo executa as suas funções?

8. Considera-se realizado/a profissionalmente (1) Sim ____ (2) Não ____

B. Escala de Valores do Trabalho

Normalmente no nosso trabalho existem aspetos aos quais damos maior ou menor importância. De seguida ser-lhe-ão apresentadas várias opções de respostas, inerentes a **diversos fatores relacionados com o trabalho**, das quais deverá escolher apenas uma, assinalando com um **X** a resposta que mais se aproxima da sua opinião.

Qual a importância que atribui a cada um dos aspetos na fase atual da sua carreira?

1	2	3	4	5
Nada Importante	Pouco Importante	Moderadamente Importante	Importante	Bastante Importante

1. Remuneração

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Oportunidade de Progressão na Carreira

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Oportunidade de utilizar as minhas capacidades e habilidades

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Reconhecimento do desempenho pelo meu trabalho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Comunicação entre empregados e as chefias

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Segurança no trabalho

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

7. O trabalho em si (o trabalho que desenvolve)

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

8. Estabilidade financeira da Organização

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

9. Compromisso da Organização para o seu desenvolvimento Profissional

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

10. Benefícios/ Regalias

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

11. Oportunidade de desenvolvimento da sua carreira

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

12. Relação com o(s) superior(es)

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

13. Oportunidade de formação promovida pela sua organização

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

14. Cultura da Organização

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

15. O compromisso da Organização relativamente a políticas de Responsabilidade Social

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

16. Autonomia e Independência no seu trabalho

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

17. Networking (ligação de trabalho em rede)

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

18. Grau de Compromisso para a sustentabilidade ambiental da organização

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

19. Diversidade das tarefas que executa no seu posto de trabalho

1	2	3	4	5
----------	----------	----------	----------	----------

20. Relacionamento com os seus colegas de trabalho

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. As condições de trabalho que lhe são proporcionadas

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. O grau de compromisso da sua Organização face à diversidade (sexo, religião, etnia, debilidades psicomotoras)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

C. Escala de Satisfação Laboral

Normalmente no nosso trabalho existem aspetos que nos dão mais **satisfação** do que outros. Relativamente ao grau com que se sente satisfeito, apresentam-se várias opções de respostas inerentes a diversos fatores relacionados com a **satisfação laboral**, das quais deverá escolher apenas uma, assinalando com um **X** a resposta que mais se aproxima da sua opinião.

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Moderadamente Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Moderadamente Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
---------------------------	---------------------	-----------------------------------	---	---------------------------------	-------------------	-------------------------

1. Com as condições físicas do trabalho

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

2. Com a autonomia para escolher os métodos ou o modo de executar as minhas tarefas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

3. Com os seus companheiros de trabalho

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

4. Com o reconhecimento que obtenho pelo trabalho bem realizado

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5. Com o meu superior imediato (chefia direta)

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6. Com a responsabilidade que me é atribuída nas minhas tarefas

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7. Com o seu salário e benefícios

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8. Com a possibilidade de aplicar as minhas capacidades e aptidões

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

9. Com o relacionamento entre a direção da empresa e os trabalhadores

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

10. Com as minhas possibilidades de progressão na carreira

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

11. Com o modo como globalmente a empresa é gerida

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

12. Com a atenção que é dada às minhas sugestões

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

13. Com o meu horário de trabalho

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

14. Com a variedade de tarefas que realizo

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

15. Com a estabilidade do meu emprego

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Por último, indique por favor, se a curto-prazo, deseja abandonar a sua organização

(1) Sim

(2) Não

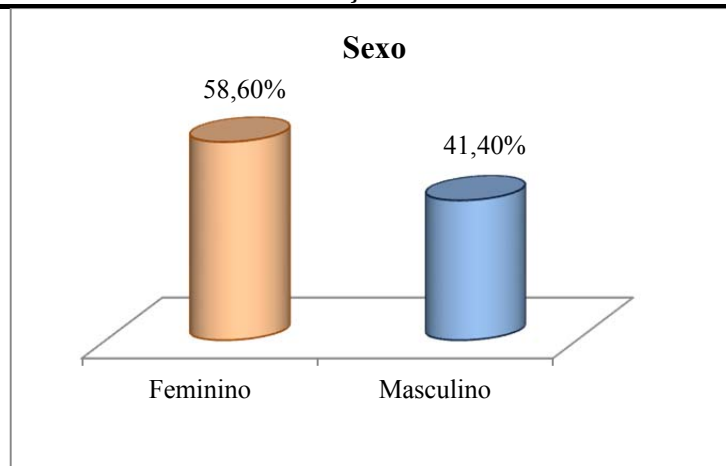
Obrigado pela sua colaboração!

ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra

Análise Descritiva relativa à variável Sexo

Sexo				
	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
0 Feminino	112	58,6	58,6	58,6
Validade 1 Masculino	79	41,4	41,4	100,0
Total	191	100,0	100,0	

Distribuição da variável Sexo



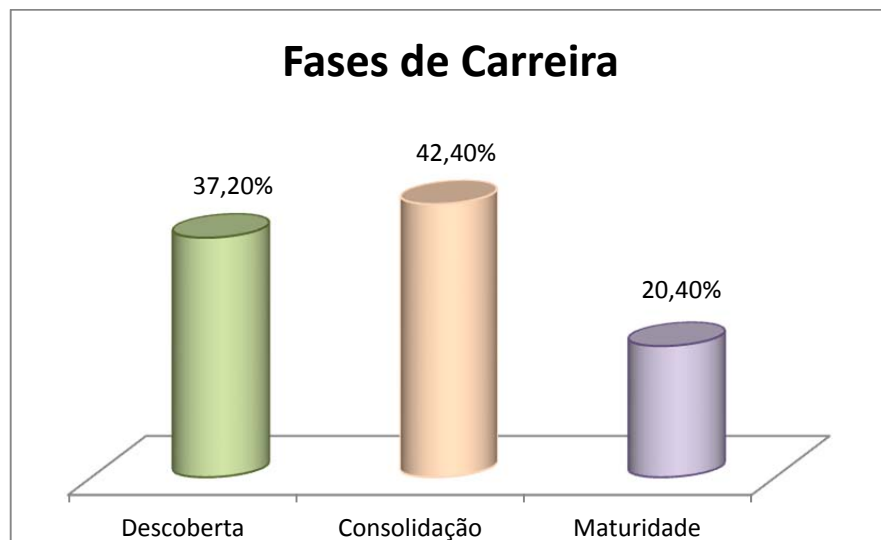
Análise Descritiva relativa à variável Fases de Carreira

Fases de carreira				
	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
1 De 23 a 30 anos	71	37,2	37,2	37,2
Validade 2 De 31 a 40 anos	81	42,4	42,4	79,6
3 de 41 a 60 anos	39	20,4	20,4	100,0
Total	191	100,0	100,0	

Análise Descritiva relativa à variável Fases de Carreira

		Fases de carreira			
		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Valide	1 De 23 a 30 anos	71	37,2	37,2	37,2
	2 De 31 a 40 anos	81	42,4	42,4	79,6
	3 de 41 a 60 anos	39	20,4	20,4	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

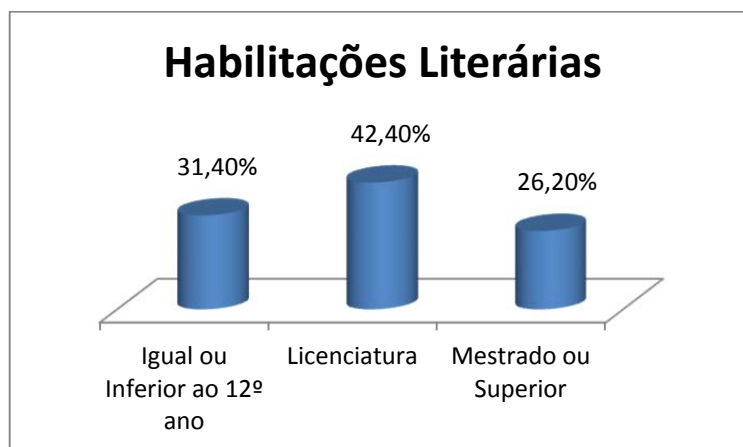
Distribuição da variável Fases de Carreira



Análise descritiva relativa à variável Habilitações Literárias

		Habilitações Literárias			
		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Valide	1 Igual ou Inferior ao 12º ano	60	31,4	31,4	31,4
	2 Licenciatura	81	42,4	42,4	73,8
	3 Mestrado	50	26,2	26,2	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

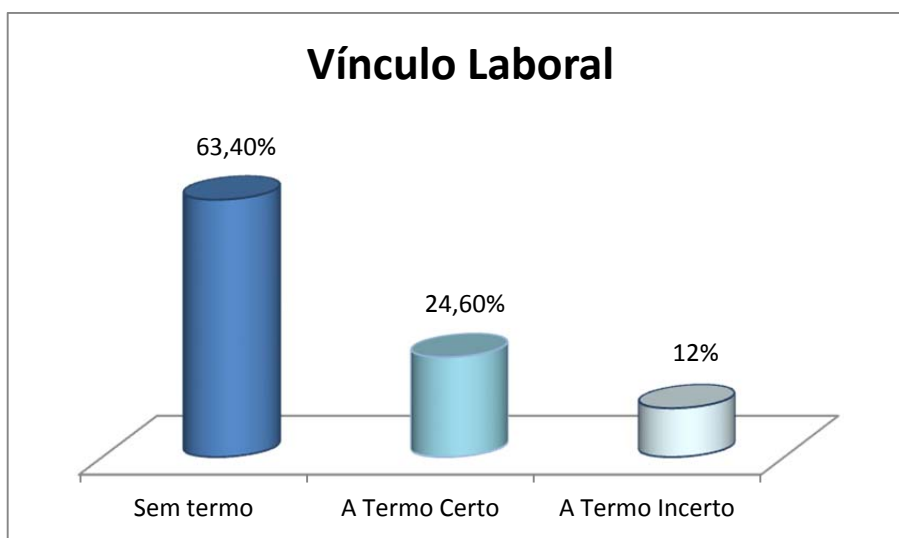
Distribuição da Variável Habilitações Literárias



Análise descritiva relativa à variável Vínculo Laboral

Vínculo Laboral				
	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
1 Sem termo	121	63,4	63,4	63,4
2 A termo certo	47	24,6	24,6	88,0
3 A termo incerto	23	12,0	12,0	100,0
Total	191	100,0	100,0	

Distribuição da variável Vínculo Laboral



Análise Descritiva da variável Anos de Trabalho como variável Qualitativa

		Anos de Trabalho			
		Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
Valide	1 <=1 ano	49	25,7	25,7	25,7
	2 >1 ano a 5 anos	55	28,8	28,8	54,5
	3 >5 anos a 10 anos	36	18,8	18,8	73,3
	4 > 10 anos a 20 anos	35	18,3	18,3	91,6
	5 > 20 anos	16	8,4	8,4	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

Análise Descritiva da variável Anos de Trabalho como variável Quantitativa

		Estatística Descritiva				
		N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Anos de Trabalho		191	,2	42,0	7,562	7,8352
Valide N		191				

Análise Descritiva da Variável Anos de Função como variável Qualitativa

		Anos de Função			
		Frequencia	%	% Válida	% Cumulativa
Valide	1 <=1 ano	48	25,1	25,1	25,1
	2 >1 ano a 5 anos	60	31,4	31,4	56,5
	3 >5 anos a 10 anos	45	23,6	23,6	80,1
	4 > 10 anos a 20 anos	28	14,7	14,7	94,8
	5 > 20 anos	10	5,2	5,2	100,0
	Total	191	100,0	100,0	

Análise Descritiva da Variável Anos de Função como Variável Quantitativa

Estatística Descritiva					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Anos de Função	191	,2	42,0	6,787	7,3414
Valide N	191				

Análise Descritiva da Variável Filhos como variável Quantitativa

Tem Filhos				
	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
0 Não	96	50,3	50,3	50,3
Valide 1 Sim	95	49,7	49,7	100,0
Total	191	100,0	100,0	

Análise Descritiva da Variável Realização Profissional como variável Quantitativa

Realização Profissional				
	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
0 Não	95	49,7	49,7	49,7
Valide 1 Sim	96	50,3	50,3	100,0
Total	191	100,0	100,0	

Análise Descritiva da Variável Desejo de Abandonar a Organização como variável Quantitativa

Desejo de Abandonar a Organização				
	Frequência	%	% Válida	% Cumulativa
0 Não	142	74,3	74,3	74,3
Valide 1 Sim	49	25,7	25,7	100,0
Total	191	100,0	100,0	

ANEXO C – Qualidades Métricas das Escalas

1.1 Escala de Valores de Trabalho

1.1.1 Validade

1.1.2 Fiabilidade

1.2.2.1 Análise da Fiabilidade da Escala total

Primeira AFE

KMO e teste de Bartlett		
Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		,909
	Qui-quadrado aproximado	2186,321
Teste de esfericidade	gl	231
de Bartlett	P_value	,000

Variância Total Explicada

Fator	Eigenvalues Iniciais			Soma de Extração de Pesos Fatoriais ao quadrado			Soma de Rotação de Pesos Fatoriais ao Quadrado		
	Total	% de Variância	Cumulativa %	Total	% de Variância	Cumulativa %	Total		Total
1	9,097	41,348	41,348	9,097	41,348	41,348	3,580	16,274	16,274
2	1,807	8,215	49,564	1,807	8,215	49,564	3,417	15,530	31,804
3	1,211	5,504	55,068	1,211	5,504	55,068	3,128	14,217	46,021
4	1,134	5,156	60,223	1,134	5,156	60,223	3,124	14,202	60,223
5	,899	4,087	64,310						
6	,843	3,833	68,143						
7	,786	3,574	71,717						
8	,743	3,378	75,095						
9	,659	2,995	78,090						
10	,620	2,817	80,907						
11	,566	2,572	83,479						
12	,523	2,378	85,857						
13	,493	2,243	88,100						
14	,425	1,931	90,031						
15	,388	1,762	91,793						
16	,339	1,542	93,334						
17	,331	1,507	94,841						
18	,313	1,421	96,262						
19	,235	1,066	97,328						
20	,221	1,004	98,332						
21	,195	,885	99,217						
22	,172	,783	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Matriz com Rotação de Fatores

	Componente			
	1	2	3	4
EVT1				,771
EVT2				,738
EVT3		,630		
EVT4				,608
EVT5			,762	
EVT6	,543			
EVT7		,526		
EVT8	,547			
EVT9		,594		
EVT10				
EVT11		,619		,579
EVT12			,690	
EVT13		,518		
EVT14				
EVT15	,842			
EVT16				
EVT17		,578		
EVT18	,805			
EVT19		,663		
EVT20			,761	
EVT21				
EVT22	,727			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Segunda AFE

KMO e teste de Bartlett

Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin.		,892
	Qui-quadrado aproximado	1456,517
Teste de esfericidade	gl	136
de Bartlett	P_value	,000

Total da Variância Explicada

Fator	Eigenvalues Iniciais			Soma de Extração de Pesos Fatoriais ao quadrado			Soma de Rotação de Pesos Fatoriais ao Quadrado		
	Total	% de Variância	Cumulativa %	Total	% de Variância	Cumulativa %	Total		Total
1	6,859	40,348	40,348	6,859	40,348	40,348	3,200	18,822	18,822
2	1,615	9,497	49,846	1,615	9,497	49,846	2,690	15,826	34,648
3	1,165	6,853	56,698	1,165	6,853	56,698	2,424	14,258	48,906
4	1,078	6,341	63,039	1,078	6,341	63,039	2,403	14,133	63,039
5	,850	5,001	68,040						
6	,717	4,218	72,258						
7	,653	3,842	76,101						
8	,641	3,769	79,870						
9	,573	3,370	83,240						
10	,514	3,024	86,264						
11	,468	2,752	89,016						
12	,436	2,567	91,582						
13	,374	2,202	93,785						
14	,346	2,037	95,822						
15	,276	1,626	97,448						
16	,236	1,385	98,834						
17	,198	1,166	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Matriz com Rotação de Fatores

	Componente			
	1	2	3	4
EVT1				,806
EVT2				,730
EVT3		,614		,522
EVT4				,628
EVT5			,797	
EVT6	,544			
EVT7		,579		
EVT8	,560			
EVT9		,580		
EVT12			,696	
EVT13				
EVT15	,853			
EVT17		,592		
EVT18	,808			
EVT19		,737		
EVT20			,761	
EVT22	,732			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Última AFE

KMO e teste de Bartlett

Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		,872
Qui-quadrado aproximado		1191,665
Teste de esfericidade	gl	105
de Bartlett	P_value	,000

Total da Variância Explicada

Fator	<i>Eigenvalues</i> Iniciais			Soma de Extração de Pesos Fatoriais ao quadrado			Soma de Rotação de Pesos Fatoriais ao Quadrado		
	Total	% de Variância	Cumulativa %	Total	% de Variância	Cumulativa %	Total	% de Variância	Cumulativa %
1	5,992	39,947	39,947	5,992	39,947	39,947	2,927	19,512	19,512
2	1,436	9,571	49,518	1,436	9,571	49,518	2,388	15,918	35,430
3	1,158	7,723	57,241	1,158	7,723	57,241	2,146	14,307	49,737
4	1,015	6,768	64,010	1,015	6,768	64,010	2,141	14,272	64,010
5	,848	5,656	69,666						
6	,672	4,481	74,147						
7	,647	4,313	78,461						
8	,633	4,217	82,678						
9	,551	3,670	86,348						
10	,479	3,191	89,539						
11	,425	2,832	92,371						
12	,405	2,697	95,068						
13	,291	1,937	97,005						
14	,250	1,666	98,670						
15	,199	1,330	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Matriz com Rotação de Fatores

	Componente			
	1	2	3	4
EVT1				,826
EVT2				,739
EVT4				,635
EVT5		,794		
EVT6	,537			
EVT7			,628	
EVT8	,570			
EVT9			,540	
EVT12		,691		
EVT15	,859			
EVT17			,578	
EVT18	,807			
EVT19			,783	
EVT20		,780		
EVT22	,731			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

1.2.2.2 Análise da Fiabilidade dos itens da Escala e suas dimensões

Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i>	<i>N de Itens</i>
,888	15

Estatísticas totais - Item

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
EVT1	57,058	60,760	,381	,887
EVT2	57,042	59,282	,440	,886
EVT4	56,990	57,189	,607	,879
EVT5	57,079	56,978	,652	,878
EVT6	57,283	55,162	,699	,875
EVT7	57,120	58,664	,541	,882
EVT8	57,126	57,574	,560	,881
EVT9	57,298	57,137	,606	,879
EVT12	57,194	57,262	,612	,879
EVT15	57,707	55,061	,637	,877
EVT17	57,686	55,911	,546	,882
EVT18	57,775	54,723	,663	,876
EVT19	57,414	59,591	,398	,887
EVT20	57,021	59,252	,507	,883
EVT22	57,634	56,644	,480	,886

1.2.2.2 - Análise da Fiabilidade das quatro dimensões

1º Dimensão: Recompensas e Reconhecimento

Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de Itens
,836	5

Estatísticas totais - Item

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado	Média da Escala se o item for eliminado
EVT6		15,309	9,625	,603	,812
EVT8		15,152	10,235	,542	,827
EVT15		15,733	8,460	,765	,765
EVT18		15,801	8,518	,753	,768
EVT22		15,660	9,247	,541	,833

Análise da Fiabilidade da 2ª dimensão: Responsabilidade e Cidadania Organizacional

Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i> N de Items	
,781	3

Estatísticas totais - Item

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
EVT5	8,560	1,648	,726	,581
EVT12	8,675	1,789	,604	,722
EVT20	8,503	2,104	,539	,786

Análise da Fiabilidade da 3ª dimensão: Desenvolvimento de Competências

Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i> N de Items	
,703	4

Estatísticas totais - Item

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
EVT7	11,764	4,139	,538	,618
EVT9	11,942	3,949	,516	,624
EVT17	12,330	3,391	,493	,648
EVT19	12,058	4,160	,436	,671

Análise da Fiabilidade da 4ª Dimensão Relacionamento Interpessoal

Estatística de Fiabilidade

<i>Alpha de Cronbach</i> N de Items	
,709	3

Estatísticas totais - Item

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
EVT1	8,743	1,929	,523	,630
EVT2	8,728	1,683	,524	,624
EVT4	8,675	1,620	,543	,601

1.1.3 Sensibilidade

1.2.3.1 Análise da Sensibilidade dos itens

Estatística Descritiva

	N		Média	Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
	Válidos	Missing						
EVT1	191	0	4,330	4,000	-,835	,563	2,0	5,0
EVT2	191	0	4,346	5,000	-1,442	2,672	1,0	5,0
EVT4	191	0	4,398	5,000	-1,780	4,035	1,0	5,0
EVT5	191	0	4,309	4,000	-1,320	2,496	1,0	5,0
EVT6	191	0	4,105	4,000	-1,025	1,242	1,0	5,0
EVT7	191	0	4,267	4,000	-,786	,239	2,0	5,0
EVT8	191	0	4,262	4,000	-1,071	,924	1,0	5,0
EVT9	191	0	4,089	4,000	-,791	,585	1,0	5,0
EVT12	191	0	4,194	4,000	-1,156	2,316	1,0	5,0
EVT15	191	0	3,681	4,000	-,480	-,232	1,0	5,0
EVT17	191	0	3,702	4,000	-,685	-,043	1,0	5,0
EVT18	191	0	3,613	4,000	-,649	,199	1,0	5,0
EVT19	191	0	3,974	4,000	-,732	1,099	1,0	5,0
EVT20	191	0	4,366	4,000	-1,107	1,797	1,0	5,0
EVT22	191	0	3,754	4,000	-,906	,622	1,0	5,0

Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig	Estatística	gl	Sig
Valores do trabalho	,113	191	,000	,933	191	,000
Recompensas Reconhecimento	,123	191	,000	,941	191	,000
Responsabilidade CO	,154	191	,000	,876	191	,000
Desenvolvimento Competências	,139	191	,000	,929	191	,000
Relacionamento Interpessoal	,168	191	,000	,843	191	,000

a. Correção de Lilliefors

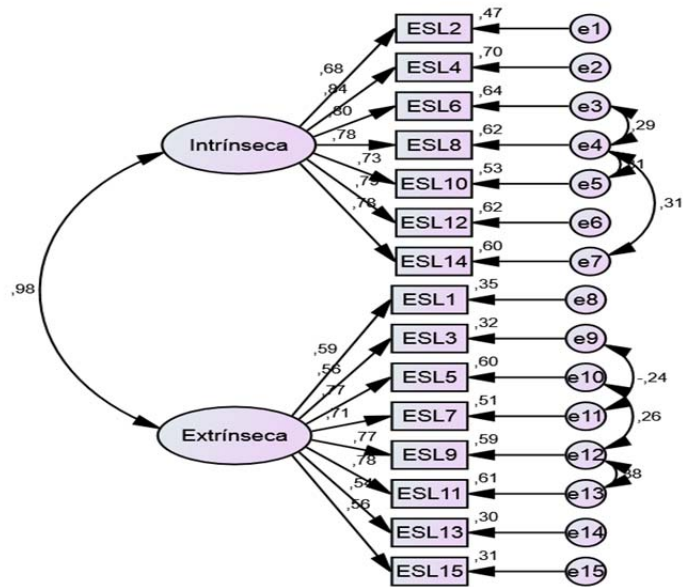
Estatística Descritiva

		Estatística	Desvio Padrão
Valores do Trabalho	Média	4,0740	,04012
	Mediana	4,2000	
	Achatamento	-1,113	,176
	Curtose	2,131	,350
Recompensas Reconhecimento	Média	3,8827	,05382
	Mediana	4,0000	
	Achatamento	-,894	,176
	Curtose	,862	,350
Responsabilidade e Cidadania Organizacional	Média	4,2897	,04668
	Mediana	4,3333	
	Achatamento	-1,156	,176
	Curtose	1,801	,350
Desenvolvimento de Competências	Média	4,0079	,04550
	Mediana	4,0000	
	Achatamento	-1,059	,176
	Curtose	2,437	,350
Relacionamento Interpessoal	Média	4,3578	,04464
	Mediana	4,3333	
	Achatamento	-1,643	,176
	Curtose	4,645	,350

1.2 Escala de Satisfação Laboral

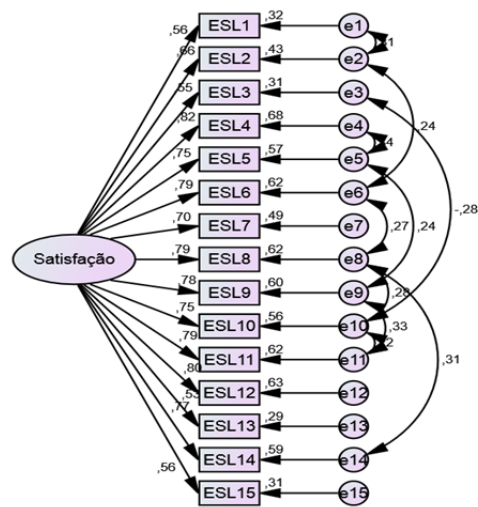
1.2.1 Validade - Análise Fatorial Confirmatória

1.2.1.1 Modelo a dois fatores



X²(83)=252,908; p=,000; X²df=3,047
;CFI=,917; GFI=,855; TLI=,895
;;PCFI=,725; PGFI=,592
;RMSEA=,099; p(rmsea<=0,05)=,000
;AIC=326,908; BCC=333,043; MECVI=1,594

1.2.1.2 Modelo a um fator



$\chi^2(80)=174,414$; $p=,000$; $\chi^2_{df}=2,180$
 ; CFI=,954; GFI=,897; TLI=,940
 ; PCFI=,727; PGFI=,598
 ; RMSEA=,075; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,004$
 ; AIC=254,414; BCC=261,046; MECVI=1,249

1.2.2. Fiabilidade

Estatística de Fiabilidade	
<i>Alpha de Cronbach</i>	N de itens
,938	15

Estatísticas totais - Item

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
ESL1	64,728	263,136	,563	,936
ESL2	64,581	257,918	,682	,934
ESL3	64,403	266,905	,526	,937
ESL4	65,094	248,391	,774	,931
ESL5	64,749	251,505	,746	,932
ESL6	64,508	254,999	,758	,932
ESL7	65,728	254,241	,672	,934
ESL8	65,005	251,363	,774	,931
ESL9	65,257	247,918	,757	,931
ESL10	65,754	249,155	,707	,933
ESL11	65,639	248,527	,784	,931
ESL12	65,361	249,190	,758	,931
ESL13	64,466	262,555	,496	,938
ESL14	64,838	252,010	,732	,932
ESL15	64,906	259,433	,542	,937

1.2.3. Sensibilidade

Estatísticas Descritivas

	N		Média	Mediana	Assimetria	Achatamento	Mínimo	Máximo
	Válidos	Válidos						
ESL1	191	0	4,916	5,000	-,639	-,099	1,0	7,0
ESL2	191	0	5,063	5,000	-,576	-,327	1,0	7,0
ESL3	191	0	5,241	6,000	-,942	,888	1,0	7,0
ESL4	191	0	4,550	5,000	-,660	-,479	1,0	7,0
ESL5	191	0	4,895	5,000	-,818	-,050	1,0	7,0
ESL6	191	0	5,136	5,000	-,873	,621	1,0	7,0
ESL7	191	0	3,916	4,000	-,329	-,904	1,0	7,0
ESL8	191	0	4,639	5,000	-,654	-,125	1,0	7,0
ESL9	191	0	4,387	5,000	-,534	-,650	1,0	7,0
ESL10	191	0	3,890	4,000	-,142	-,908	1,0	7,0
ESL11	191	0	4,005	4,000	-,231	-,781	1,0	7,0
ESL12	191	0	4,283	5,000	-,413	-,778	1,0	7,0
ESL13	191	0	5,178	6,000	-,934	,200	1,0	7,0
ESL14	191	0	4,806	5,000	-,655	-,097	1,0	7,0
ESL15	191	0	4,738	5,000	-,702	-,149	1,0	7,0

Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
SL	,079	191	,006	,963	191	,000

Lilliefors Significance Correction

Estadísticas Descriptivas

	Estadística	Desvio-Padrão
	Média	4,6429
	Mediana	4.6975
Satisfação	Achatamento-	,571
	Curtose	-,150

ANEXO D – Comparações de Médias

Estatística dos grupos

	Género	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Recompensas Reconhecimento	Feminino	112	4,0375	,71963	,06800
	Masculino	79	3,6633	,72646	,08173

Teste de Amostras Independentes

	Teste de Levene		Teste T para a Igualdade de Médias								
	F	Sig.	t	gl	Sig.	Diferença das Médias	Erro Padrão	95% IC			
								Inf.	Sup.		
Recompensas Reconhecimento	Equal variances assumed		1,477	,226	3,525	189	,001	,37421	,10615	,16483	,58359
	Equal variances not assumed				3,520	167,093	,001	,37421	,10632	,16430	,58411

Estatística dos grupos

	Género	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Responsabilidade_CO	Feminino	112	4,3839	,69058	,06525
	Masculino	79	4,1561	,55170	,06207

Teste de Amostras Independentes

		Teste de Levene		Teste T para a Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig.	Diferença das Médias	Erro Padrão	95% IC	
									Inf.	Sup.
Responsabilidade assumed	Equal variances	1,896	,170	2,434	189	,016	,22781	,09358	,04321	,41241
	Equal variances not assumed			2,530	186,019	,012	,22781	,09006	,05014	,40548

Estatística dos grupos

	Gênero	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Desenvol_Comp	Feminino	112	4,0848	,62920	,05945
	Masculino	79	3,8987	,61566	,06927

Teste de Amostras Independentes

		Teste de Levene		Teste T para a Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig.	Diferença das Médias	Erro Padrão	95% IC	
									Inf.	Sup.
Desenvol_Comp	Equal variances assumed	,066	,797	2,031	189	,044	,18609	,09163	,00534	,36683
	Equal variances not assumed			2,039	170,309	,043	,18609	,09128	,00589	,36628

Estatística dos grupos

	Realização Prof	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Responsabilidade_CO	Não	95	4,1965	,75088	,07704
	Sim	96	4,3819	,50721	,05177

Teste de Amostras Independentes

		Teste de Levene		Teste T para a Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig.	Diferença das Médias	Erro Padrão	95% IC	
									Inf.	Sup.
Responsabilidade assumida	Equal variances	6,721	,010	-2,002	189	,047	-,18545	,09263	-,36818	,00273
	Equal variances not assumed			1,998	164,806	,047	-,18545	,09282	-,36871	,00219

Estatística dos grupos

	Realização Prof	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Desenvol_Comp	Não	95	3,8711	,72646	,07453
	Sim	96	4,1432	,48088	,04908

Teste de Amostras Independentes

		Teste de Levene		Teste T para a Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig.	Diferença das Médias	Erro Padrão	95% IC	
									Inf.	Sup.
Desenvol Comp	Equal variances assumed	9,524	,002	3,056	189	,003	-,27218	,08906	-,44785	,09650
	Equal variances not assumed			3,050	162,889	,003	-,27218	,08924	-,44840	,09596

Estatística dos grupos

	Realização Prof	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
SL_C	Não	95	2,9557	1,07177	,10996
	Sim	96	4,0506	,91987	,09388

Teste de Amostras Independentes

	Teste de Levene		Teste T para a Igualdade de Médias							
	F	Sig.	t	gl	Sig.	Diferença das Médias	Erro Padrão	95% IC		
								Inf.	Sup.	
SL	Equal variances assumed	1,721	,191	-7,578	189	,000	-1,09487	,14447	1,37985	,80988
	Equal variances not assumed			-7,572	184,163	,000	-1,09487	,14459	1,38013	,80961

Estatística dos grupos

	Desejo abandonar organização	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
Responsabilidade_CO	Não	142	4,3545	,57696	,04842
	Sim	49	4,1020	,78824	,11261

Teste de Amostras Independentes

	Teste de Levene		Teste T para a Igualdade de Médias							
	F	Sig.	t	gl	Sig.	Diferença das Médias	Erro Padrão	95% IC		
								Inf.	Sup.	
Responsabilidade_CO	Equal variances assumed	3,999	,047	2,391	189	,018	,25242	,10559	,04414	,46070
	Equal variances not assumed			2,059	66,614	,043	,25242	,12257	,00774	,49710

Estatística dos grupos

	Desejo abandonar organização	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
SL	Não	142	4,9070	1,00410	,08426
	Sim	49	3,8776	1,16216	,16602

Teste de Amostras Independentes

	Teste de Levene		Teste T para a Igualdade de Médias						
	F	Sig.	t	gl	Sig.	Diferença das Médias	Erro Padrão	95% IC	
								Inf.	Sup.
Equal variances assumed	,868	,353	5,938	189	,000	1,02949	,17339	,68747	1,37151
SL Equal variances not assumed			5,529	74,237	,000	1,02949	,18618	,65853	1,40045

ANOVA One Way- Recompensas Reconhecimento

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Fator	3,770	2	1,885	3,497	,032
Erro	101,363	188	,539		
Total	105,133	190			

Comparações Múltiplas

(I)	(J)	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
Habilitações_Literárias	Habilitações_Literárias				Lim. Inf.	Lim. Sup.
Igual ou Inferior ao 12º ano	Licenciatura	-,03358	,12507	,961	-,3290	,2619
	Mestrado	,29867	,14060	,088	-,0335	,6308
	Igual ou Inferior ao 12º ano	,03358	,12507	,961	-,2619	,3290
Licenciatura	Mestrado	,33225*	,13206	,034	,0203	,6442
	Igual ou Inferior ao 12º ano	-,29867	,14060	,088	-,6308	,0335
Mestrado	Licenciatura	-,33225*	,13206	,034	-,6442	-,0203

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ANOVA One Way – Desenvolvimento de Competências

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Fator	3,439	2	1,720	4,511	,012
Erro	71,674	188	,381		
Total	75,113	190			

Comparações Múltiplas

(I)	(J)	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Lim. Inf.	Lim. Sup.
Habilitações_Literárias Igual ou Inferior ao 12º ano	Licenciatura	-,31497*	,10517	,009	-,5634	-,0665
	Mestrado	-,20417	,11823	,198	-,4835	,0751
Licenciatura	Igual ou Inferior ao 12º ano	,31497*	,10517	,009	,0665	,5634
	Mestrado	,11080	,11105	,579	-,1515	,3731
Mestrado	Igual ou Inferior ao 12º ano	,20417	,11823	,198	-,0751	,4835
	Licenciatura	-,11080	,11105	,579	-,3731	,1515

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ANOVA One Way – Recompensas e Reconhecimento

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Fator	7,827	4	1,957	3,740	,006
Erro	97,306	186	,523		
Total	105,133	190			

Comparações Múltiplas

(I) Anos_de_Trabalho	(J) Anos_de_Trabalho	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Lim. Inf.	Lim. Sup.
<=1 ano	>1 ano a 5 anos	-,24371	,14209	,427	-,6351	,1477
	>5 anos a 10 anos	-,19512	,15877	,734	-,6325	,2422
	> 10 anos a 20 anos	-,47020*	,16007	,030	-,9112	-,0292
	> 20 anos	-,67985*	,20826	,011	-1,2536	-,1061
>1 ano a 5 anos	<=1 ano	,24371	,14209	,427	-,1477	,6351
	>5 anos a 10 anos	,04859	,15506	,998	-,3786	,4757
	> 10 anos a 20 anos	-,22649	,15639	,597	-,6573	,2043
	> 20 anos	-,43614	,20545	,215	-1,0021	,1298
>5 anos a 10 anos	<=1 ano	,19512	,15877	,734	-,2422	,6325
	>1 ano a 5 anos	-,04859	,15506	,998	-,4757	,3786
	> 10 anos a 20 anos	-,27508	,17170	,498	-,7481	,1979
	> 20 anos	-,48472	,21732	,173	-1,0834	,1139
> 10 anos a 20 anos	<=1 ano	,47020*	,16007	,030	,0292	,9112
	>1 ano a 5 anos	,22649	,15639	,597	-,2043	,6573
	>5 anos a 10 anos	,27508	,17170	,498	-,1979	,7481
	> 20 anos	-,20964	,21828	,872	-,8109	,3916
> 20 anos	<=1 ano	,67985*	,20826	,011	,1061	1,2536
	>1 ano a 5 anos	,43614	,20545	,215	-,1298	1,0021
	>5 anos a 10 anos	,48472	,21732	,173	-,1139	1,0834
	> 10 anos a 20 anos	,20964	,21828	,872	-,3916	,8109

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ANOVA One Way – Satisfação Laboral

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Fator	16,452	4	4,113	3,339	,011
Erro	229,147	186	1,232		
Total	245,599	190			

Comparações Múltiplas

(I) Anos_de_Trabalho	(J) Anos_de_Trabalho	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Lim. Inf.	Lim. Sup.
<=1 ano	>1 ano a 5 anos	,10857	,21804	,987	-,4921	,7092
	>5 anos a 10 anos	,83413*	,24365	,007	,1629	1,5053
	> 10 anos a 20 anos	,23619	,24565	,872	-,4405	,9129
	> 20 anos	,24524	,31959	,940	-,6352	1,1256
>1 ano a 5 anos	<=1 ano	-,10857	,21804	,987	-,7092	,4921
	>5 anos a 10 anos	,72556*	,23795	,022	,0701	1,3810
	> 10 anos a 20 anos	,12762	,24000	,984	-,5335	,7887
	> 20 anos	,13667	,31527	,993	-,7318	1,0052
>5 anos a 10 anos	<=1 ano	-,83413*	,24365	,007	-1,5053	-,1629
	>1 ano a 5 anos	-,72556*	,23795	,022	-1,3810	-,0701
	> 10 anos a 20 anos	-,59794	,26348	,160	-1,3237	,1279
	> 20 anos	-,58889	,33350	,397	-1,5076	,3298
> 10 anos a 20 anos	<=1 ano	-,23619	,24565	,872	-,9129	,4405
	>1 ano a 5 anos	-,12762	,24000	,984	-,7887	,5335
	>5 anos a 10 anos	,59794	,26348	,160	-,1279	1,3237
	> 20 anos	,00905	,33496	1,000	-,9137	,9318
> 20 anos	<=1 ano	-,24524	,31959	,940	-1,1256	,6352
	>1 ano a 5 anos	-,13667	,31527	,993	-1,0052	,7318
	>5 anos a 10 anos	,58889	,33350	,397	-,3298	1,5076
	> 10 anos a 20 anos	-,00905	,33496	1,000	-,9318	,9137

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ANOVA One Way – Satisfação Laboral

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Fator	22,905	4	5,726	4,783	,001
Erro	222,694	186	1,197		
Total	245,599	190			

Comparações Múltiplas

(I) Anos_de_Função	(J) Anos_de_Função	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Lim. Inf.	Lim. Sup.
<=1 ano	>1 ano a 5 anos	,04500	,21189	1,000	-,5387	,6287
	>5 anos a 10 anos	,80907*	,22705	,004	,1836	1,4345
	> 10 anos a 20 anos	,05833	,26020	,999	-,6584	,7751
	> 20 anos	-,27833	,38036	,949	-1,3261	,7694
>1 ano a 5 anos	<=1 ano	-,04500	,21189	1,000	-,6287	,5387
	>5 anos a 10 anos	,76407*	,21578	,005	,1697	1,3585
	> 10 anos a 20 anos	,01333	,25043	1,000	-,6765	,7032
	> 20 anos	-,32333	,37374	,909	-1,3529	,7062
>5 anos a 10 anos	<=1 ano	-,80907*	,22705	,004	-1,4345	-,1836
	>1 ano a 5 anos	-,76407*	,21578	,005	-1,3585	-,1697
	> 10 anos a 20 anos	-,75074*	,26337	,039	-1,4763	-,0252
	> 20 anos	-1,08741*	,38254	,039	-2,1412	-,0336
> 10 anos a 20 anos	<=1 ano	-,05833	,26020	,999	-,7751	,6584
	>1 ano a 5 anos	-,01333	,25043	1,000	-,7032	,6765
	>5 anos a 10 anos	,75074*	,26337	,039	,0252	1,4763
	> 20 anos	-,33667	,40310	,919	-1,4471	,7738
> 20 anos	<=1 ano	,27833	,38036	,949	-,7694	1,3261
	>1 ano a 5 anos	,32333	,37374	,909	-,7062	1,3529
	>5 anos a 10 anos	1,08741*	,38254	,039	,0336	2,1412
	> 10 anos a 20 anos	,33667	,40310	,919	-,7738	1,4471

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ANOVA One Way – Recompensas e Reconhecimento

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Fator	8,376	2	4,188	8,137	,000
Erro	96,757	188	,515		
Total	105,133	190			

Comparações Múltiplas

(I) Fases_carreira	(J) Fases_carreira	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Lim. Inf.	Lim. Sup.
Descoberta	Consolidação	-,36018*	,11663	,007	-,6357	-,0846
	Maturidade	-,52618*	,14299	,001	-,8640	-,1884
Consolidação	Descoberta	,36018*	,11663	,007	,0846	,6357
	Maturidade	-,16600	,13982	,462	-,4963	,1643
Maturidade	Descoberta	,52618*	,14299	,001	,1884	,8640
	Consolidação	,16600	,13982	,462	-,1643	,4963

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ANOVA One Way – Desenvolvimento de Competências

	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Fator	3,294	2	1,647	4,311	,015
Erro	71,819	188	,382		
Total	75,113	190			

Comparações Múltiplas

(I) Fases_carreira	(J) Fases_carreira	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
					Lim. Inf.	Lim. Sup.
Descoberta	Consolidação	-,23870*	,10048	,048	-,4761	-,0013
	Maturidade	-,31871*	,12319	,028	-,6097	-,0277
Consolidação	Descoberta	,23870*	,10048	,048	,0013	,4761
	Maturidade	-,08001	,12046	,785	-,3646	,2046
Maturidade	Descoberta	,31871*	,12319	,028	,0277	,6097
	Consolidação	,08001	,12046	,785	-,2046	,3646

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Sumário do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado
1	,114 ^a	,013	,008	,499

a. Predictors: (Constant), Fases_carreira

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	,625	1	,625	2,505	,115 ^b
1 Erro	47,124	189	,249		
Total	47,749	190			

a. Dependent Variable: Realização_Prof

b. Predictors: (Constant), Fases_carreira

Coeficientes

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,361	,096		3,743	,000
1 Fases_carreira	,077	,049	,114	1,583	,115

a. Dependent Variable: Realização_Prof

ANEXO E – Estatística descritiva das variáveis em estudo

Estatísticas Descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Fases da carreira	191	1	3	1,83	,742
Satisfação Laboral	191	1,20	6,47	4,6429	1,13694
Valores do Trabalho	191	1,87	5,00	4,0740	,55446
Recompensas Reconhecimento	191	1,20	5,00	3,8827	,74386
Responsabilidade e Cidadania Organizacional	191	2,00	5,00	4,2897	,64515
Desenvolvimento de Competências	191	1,25	5,00	4,0079	,62875
Relacionamento Interpessoal	191	1,33	5,00	4,3578	,61700
N Válidos	191				

ANEXO F – Correlações

Correlações							
	1	2	3	4	5	6	7
1. Fases_carreira	1						
2. SL	,013	1					
3. VT1	,202**	,368**	1				
4. Recompensas_Reconhecimento	,275**	,235**	,876**	1			
5. Responsabilidade_CO	,087	,445**	,771**	,565**	1		
6. Desenvol_Comp	,200**	,328**	,796**	,562**	,566**	1	
7. Relacionamento_Interpessoal	-,025	,278**	,693**	,437**	,463**	,488**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ANEXO G – Testes de Hipóteses

Sumário do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado
1	,013 ^a	,000	-,005	1,13984

a. Predictors: (Constant), Fases_carreira

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
Regressão	,042	1	,042	,033	,857 ^b
1 Erro	245,557	189	1,299		
Total	245,599	190			

a. Dependent Variable: SL

b. Predictors: (Constant), Fases_carreira

Coeficientes

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	4,606	,220		20,916	,000
1 Fases_carreira	,020	,111	,013	,181	,857

a. Dependent Variable: SL

ANOVA

		Somo dos Quadrados	df	Média Quadrado	F	Sig.
Recompensas Reconhecimento	Between Groups	8,376	2	4,188	8,137	,000
	Within Groups	96,757	188	,515		
	Total	105,133	190			
Responsabilidade e Cidadania Organizacional	Between Groups	,618	2	,309	,740	,478
	Within Groups	78,463	188	,417		
	Total	79,081	190			
Desenvolvimento de Competências	Between Groups	3,294	2	1,647	4,311	,015
	Within Groups	71,819	188	,382		
	Total	75,113	190			
Relacionamento Interpessoal	Between Groups	,085	2	,043	,111	,895
	Within Groups	72,245	188	,384		
	Total	72,330	190			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Variável Dependente	(I) Fases carreira	(J) Fases carreira	Diferença de		95% Intervalo de Confiança		
			Médias (I-J)	Desvio Padrão	Sig.	Limite Inferior	Limite Superior
Recompensas Reconhecimento	Descoberta	Consolidação	-,36018*	,11663	,007	-,6357	-,0846
		Maturidade	-,52618*	,14299	,001	-,8640	-,1884
	Consolidação	Descoberta	,36018*	,11663	,007	,0846	,6357
		Maturidade	-,16600	,13982	,462	-,4963	,1643
Desenvolvimento de Competências	Maturidade	Descoberta	,52618*	,14299	,001	,1884	,8640
		Consolidação	,16600	,13982	,462	-,1643	,4963
	Descoberta	Consolidação	-,23870*	,10048	,048	-,4761	-,0013
		Maturidade	-,31871*	,12319	,028	-,6097	-,0277
Competências	Consolidação	Descoberta	,23870*	,10048	,048	,0013	,4761
		Maturidade	-,08001	,12046	,785	-,3646	,2046
	Maturidade	Descoberta	,31871*	,12319	,028	,0277	,6097
		Consolidação	,08001	,12046	,785	-,2046	,3646
		Maturidade	,05413	,12082	,895	-,2313	,3396

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Sumário do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	,275 ^a	,076	,071	,71706	2,026

a. Predictors: (Constant), Fases_carreira

b. Dependent Variable: Recompensas_Reconhecimento

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1 Regressão	7,953	1	7,953	15,467	,000 ^b
Erro	97,180	189	,514		
Total	105,133	190			

a. Dependent Variable: Recompensas_Reconhecimento

b. Predictors: (Constant), Fases_carreira

Coefficientes

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	3,378	,139		24,380	,000
Fases_carreira	,276	,070	,275	3,933	,000

a. Dependent Variable: Recompensas_Reconhecimento

Sumário do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	,087 ^a	,008	,002	,64438	1,796

a. Predictors: (Constant), Fases_carreira

b. Dependent Variable: Responsabilidade_CO

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1 Regressão	,602	1	,602	1,450	,230 ^b
Erro	78,479	189	,415		
Total	79,081	190			

a. Dependent Variable: Responsabilidade_CO

b. Predictors: (Constant), Fases_carreira

Coefficientes

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	4,151	,124		33,340	,000
Fases_carreira	,076	,063		,087	1,204 ,230

a. Dependent Variable: Responsabilidade_CO

Sumário do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	,200 ^a	,040	,035	,61765	1,858

a. Predictors: (Constant), Fases_carreira

b. Dependent Variable: Desenvol_Comp

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1 Regressão	3,011	1	3,011	7,894	,005 ^b
Erro	72,102	189	,381		
Total	75,113	190			

a. Dependent Variable: Desenvol_Comp

b. Predictors: (Constant), Fases_carreira

Coefficientes

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	3,697	,119		30,981	,000
Fases_carreira	,170	,060	,200	2,810	,005

a. Dependent Variable: Desenvol_Comp

Sumário do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	,025 ^a	,001	-,005	,61843	1,754

a. Predictors: (Constant), Fases_carreira

b. Dependent Variable: Relacionamento_Interpessoal

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1 Regressão	,047	1	,047	,123	,726 ^b
Erro	72,283	189	,382		
Total	72,330	190			

a. Dependent Variable: Relacionamento_Interpessoal

b. Predictors: (Constant), Fases_carreira

Coefficientes

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constante)	4,397	,119		36,798	,000
Fases_carreira	-,021	,060	-,025	-,351	,726

a. Dependent Variable: Relacionamento_Interpessoal

Sumário do Modelo

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	,235 ^a	,055	,050	1,10797	1,961

a. Predictors: (Constant), Recompensas_Reconhecimento

b. Dependent Variable: SL

ANOVA ^a					
Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1 Regressão	13,582	1	13,582	11,064	,001 ^b
Erro	232,017	189	1,228		
Total	245,599	190			

a. Dependent Variable: SL

b. Predictors: (Constant), Recompensas_Reconhecimento

Coeficientes						
Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constante)	3,247	,427			7,602	,000
Recompensas_Reconhecimento	,359	,108			,235	3,326 ,001

a. Dependent Variable: SL

Sumário do Modelo						
Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson	
1	,445 ^a	,198	,194	1,02073	2,059	

a. Predictors: (Constant), Responsabilidade_CO

b. Dependent Variable: SL

ANOVA ^a					
Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1 Regressão	48,682	1	48,682	46,724	,000 ^b
Erro	196,917	189	1,042		
Total	245,599	190			

a. Dependent Variable: SL

b. Predictors: (Constant), Responsabilidade_CO

Coefficientes						
Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constante)	1,277	,498			2,565	,011
Responsabilidade_CO	,785	,115			,445	6,836 ,000

a. Dependent Variable: SL

Sumário do Modelo						
Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson	
1	,328 ^a	,107	,103	1,07697	1,961	

a. Predictors: (Constant), Desenvol_Comp

b. Dependent Variable: SL

ANOVA^a						
Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	
1 Regressão	26,386	1	26,386	22,749	,000 ^b	
Erro	219,213	189	1,160			
Total	245,599	190				

a. Dependent Variable: SL

b. Predictors: (Constant), Desenvol_Comp

Coefficientes						
Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constante)	2,268	,504			4,498	,000
Desenvol Comp	,593	,124			,328	4,770 ,000

a. Dependent Variable: SL

Sumário do Modelo						
Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Durbin-Watson	
1	,278 ^a	,077	,072	1,09508	1,971	

a. Predictors: (Constant), Relacionamento_Interpessoal

b. Dependent Variable: SL

ANOVA^a

Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1 Regressão	18,949	1	18,949	15,802	,000 ^b
Erro	226,650	189	1,199		
Total	245,599	190			

a. Dependent Variable: SL

b. Predictors: (Constant), Relacionamento_Interpessoal

Coefficientes

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	1 (Constante)	2,412	,567		
Relacionamento Interpessoal	,512	,129	,278	3,975	,000

a. Dependent Variable: SL