



# LSPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

COMPETÊNCIAS, SATISFAÇÃO LABORAL  
E *ENGAGEMENT*: QUAL A RELAÇÃO?

ANA RITA TEIXEIRA RAPOSO  
20056

**Orientador de Dissertação**

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

**Coordenador de Seminário de Dissertação**

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

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

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2015

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

## AGRADECIMENTOS

Antes de mais, quero agradecer ao ISPA-IU e a todas as pessoas que tornaram este projeto possível. Se cheguei até aqui foi porque todas as etapas foram cumpridas, com mais ou menos dificuldade, de onde resultaram todas as aprendizagens e conhecimentos possuo hoje.

Aos meus Pais, que tornaram todo este meu sonho possível, o de aprender, estudar e, sobretudo, por me deixarem escolher a minha área de interesse, onde me vejo a exercer no futuro. Obrigada pelo vosso enorme esforço, dedicação, conselhos e motivação para ter chegado até aqui e por terem pago todas as contas a “tempo e horas” sem nunca ultrapassar a data limite. Um eterno obrigada pela vossa oportunidade e por confiarem em mim.

Ao meu Irmão, pelo apoio incondicional, por acreditar em mim e por me ajudar a tornar isto tudo mais fácil e simples. Obrigada por me dizeres com frequência que conseguia fazer isto “com uma perna às costas” e que com calma tudo seria fácil de alcançar.

À minha restante família, avós, tios e primos agradeço as palavras motivadoras e a preocupação para com o desenvolvimento desta investigação e a conclusão do meu Mestrado.

Ao Francisco e aos meus amigos, especialmente à Mariana, à Rita e às Alvarizes um enorme agradecimento pelo apoio e pelos desabafos nos bons e maus momentos e por acreditarem sempre nas minhas competências e capacidades, dando-me os melhores conselhos e transmitindo ideias brilhantes.

Ao Professor Francisco Cesário que foi bem mais do que meu orientador, um obrigada muito especial pela partilha de conhecimentos, por me ensinar o que é a área de Recursos Humanos e tudo o que esta envolve, por me “dar na cabeça”, por todas as horas de atendimentos e aulas, por ser sempre dedicado, esforçado e descontraído, e por dizer que é importante acreditarmos em nós, pois assim vamos conseguir ir mais longe.

Um agradecimento especial à Rita Maia, pelo companheirismo durante a Licenciatura e pela pessoa inspiradora que és e que me ensinou grande parte daquilo que eu sei hoje e tanto mais. À Maria João, Ana Cristina e Patrícia agradeço todos os momentos de partilha de saber e de amizade, de força e de auxílio durante estes cinco anos, mas essencialmente durante este Mestrado que realizámos juntas. Sem vocês, este projeto não seria de todo possível. Foram sempre um “porto de abrigo” para mim, deram-me os melhores conselhos, ouviram-me, reconfortaram-me e ajudaram-me quando surgiram obstáculos pelo caminho. Começámos juntas e terminamos juntas este ciclo com sucesso e, por isso tudo, um muito obrigada.

Dedico, ainda, um agradecimento à Ana pelo apoio, empenho e suporte ao longo da estruturação desta tese de Mestrado.

## RESUMO

Pretende-se com esta investigação perceber qual o impacto que existe entre as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (PODC) e a satisfação laboral e o *engagement*, sendo essa a hipótese geral em estudo. Participaram neste projeto 274 colaboradores de diversas empresas de todo o território português e de vários setores de atividade. Os resultados revelaram uma relação positiva das PODC sobre a satisfação laboral e o *engagement*. Das PODC analisadas verificou-se que a formação e o suporte interrelacional têm um efeito positivo sobre a satisfação laboral e apenas o suporte interrelacional sobre o *engagement*. A prática de rotação funcional não revelou nenhum efeito sobre as duas variáveis critério.

**Palavras-Chave:** Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências (PODC), Satisfação Laboral, *Engagement*.

## **ABSTRACT**

The principal goal of this research is to realize the impact between the competences development organizational practices (PODC) and the work satisfaction and engagement, which is the general hypothesis of this study. This project had the participation of 274 employees from different companies all over the Portuguese territory and from various business sectors. The results showed a positive relationship of PODC on work satisfaction and engagement. The analyzed PODC found that training and interrelation support have a positive effect on work satisfaction and only the interrelation support have a positive effect on engagement. Functional rotation practice didn't reveal effect on the two criterion variables.

**Keywords:** Competences Development Organizational Practices (PODC), Work Satisfaction, *Engagement*.

## ÍNDICE

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>AGRADECIMENTOS</b> .....                                                     | III |
| <b>RESUMO</b> .....                                                             | IV  |
| <b>ABSTRACT</b> .....                                                           | V   |
| <b>INTRODUÇÃO</b> .....                                                         | 10  |
| <b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....                                              | 13  |
| <b>Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências (PODC)</b> ..... | 13  |
| <b>Satisfação Laboral</b> .....                                                 | 17  |
| <i>Engagement</i> .....                                                         | 20  |
| <b>MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES</b> .....                                 | 24  |
| <b>MÉTODO</b> .....                                                             | 25  |
| <b>Delineamento</b> .....                                                       | 25  |
| <b>Participantes</b> .....                                                      | 25  |
| <b>Procedimento</b> .....                                                       | 26  |
| <b>Medidas e Instrumentos</b> .....                                             | 28  |
| <b>RESULTADOS</b> .....                                                         | 32  |
| <b>Análise das Qualidades Métricas das Escalas</b> .....                        | 32  |
| <b>Escala Práticas de Desenvolvimento de Competências (PODC)</b> .....          | 32  |
| <i>Validade</i> .....                                                           | 32  |
| <i>Fiabilidade</i> .....                                                        | 32  |
| <i>Sensibilidade</i> .....                                                      | 33  |
| <b>Escala Satisfação Laboral</b> .....                                          | 33  |
| <i>Validade</i> .....                                                           | 33  |
| <i>Fiabilidade</i> .....                                                        | 33  |
| <i>Sensibilidade</i> .....                                                      | 34  |
| <b>Escala <i>Engagement</i></b> .....                                           | 34  |
| <i>Validade</i> .....                                                           | 34  |
| <i>Fiabilidade</i> .....                                                        | 35  |
| <i>Sensibilidade</i> .....                                                      | 35  |
| <b>Análise Descritiva das Variáveis</b> .....                                   | 36  |
| <i>Caracterização das variáveis</i> .....                                       | 36  |
| <i>Diferenças entre variáveis</i> .....                                         | 38  |

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| <b>Correlações entre variáveis</b> .....                 | 39 |
| <b>Teste de Hipótese</b> .....                           | 41 |
| <b>DISCUSSÃO E CONCLUSÃO</b> .....                       | 44 |
| <b>Implicações Práticas</b> .....                        | 46 |
| <b>Limitações e Sugestões</b> .....                      | 47 |
| <b>Recomendações para Estudos Futuros</b> .....          | 48 |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....                                 | 49 |
| <b>ANEXOS</b> .....                                      | 61 |
| <b>ANEXO A – Questionário “Contexto Laboral”</b> .....   | 61 |
| <b>ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra</b> ..... | 68 |
| <b>ANEXO C</b> .....                                     | 69 |
| <b>1. Análise das Qualidades Métricas</b> .....          | 69 |
| 1.1 <i>Escala PODC</i> .....                             | 69 |
| 1.1.1 <i>Análise da Validade</i> .....                   | 69 |
| 1.1.2 <i>Análise da Fiabilidade</i> .....                | 69 |
| 1.1.3 <i>Análise da Sensibilidade</i> .....              | 70 |
| 1.2 <i>Escala Satisfação Laboral</i> .....               | 73 |
| 1.2.1 <i>Análise da Validade</i> .....                   | 73 |
| 1.2.2 <i>Análise da Fiabilidade</i> .....                | 73 |
| 1.2.3 <i>Análise da Sensibilidade</i> .....              | 74 |
| 1.3 <i>Escala Engagement</i> .....                       | 77 |
| 1.3.1 <i>Análise da Validade</i> .....                   | 77 |
| 1.3.2 <i>Análise da Fiabilidade</i> .....                | 78 |
| 1.3.3 <i>Análise da Sensibilidade</i> .....              | 79 |
| <b>2. Análise Descritiva das Variáveis</b> .....         | 81 |
| 2.1 <i>Caracterização das Variáveis</i> .....            | 81 |
| 2.2 <i>Diferenças entre Variáveis</i> .....              | 81 |
| 2.2.1 <i>Variável Idade</i> .....                        | 81 |
| 2.2.2 <i>Variável Género</i> .....                       | 83 |
| 2.2.3 <i>Variável Habilitações Literárias</i> .....      | 84 |
| 2.2.4 <i>Variável Antiguidade</i> .....                  | 86 |
| <b>3. Matriz de Correlação de Pearson</b> .....          | 88 |
| <b>4. Teste de Hipótese</b> .....                        | 89 |

## ÍNDICE DE TABELAS

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 – Definições de Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências.... | 13 |
| Tabela 2 – Descrição da Amostra.....                                                     | 26 |
| Tabela 3 – Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência).....    | 27 |
| Tabela 4 – Escala Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências.....       | 29 |
| Tabela 5 – Escala Satisfação Laboral.....                                                | 30 |
| Tabela 6 – Escala <i>Engagement</i> .....                                                | 31 |
| Tabela 7 – Índices de Ajustamento da AFC da escala PODC.....                             | 32 |
| Tabela 8 – Fiabilidade da escala PODC.....                                               | 32 |
| Tabela 9 – Sensibilidade da escala PODC.....                                             | 33 |
| Tabela 10 – Índices de Ajustamento da AFC da escala Satisfação Laboral.....              | 33 |
| Tabela 11 – Fiabilidade da escala Satisfação Laboral.....                                | 34 |
| Tabela 12 – Sensibilidade da escala Satisfação Laboral.....                              | 34 |
| Tabela 13 – Índices de Ajustamento da AFC da escala <i>Engagement</i> .....              | 35 |
| Tabela 14 – Fiabilidade da escala <i>Engagement</i> .....                                | 35 |
| Tabela 15 – Sensibilidade da escala <i>Engagement</i> .....                              | 36 |
| Tabela 16 – Classificação das Correlações de <i>Pearson</i> .....                        | 39 |
| Tabela 17 – Matriz de Correlações de <i>Pearson</i> .....                                | 41 |
| Tabela 18 – Regressão Linear Simples para as PODC e Satisfação Laboral.....              | 42 |
| Tabela 19 – Regressão Linear Múltipla para as dimensões PODC e Satisfação Laboral .....  | 42 |
| Tabela 20 – Regressão Linear Simples para as PODC e <i>Engagement</i> .....              | 43 |
| Tabela 21 – Regressão Linear Múltipla para as dimensões PODC e <i>Engagement</i> .....   | 43 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 – Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências.....    | 14 |
| Figura 2 – Modelo de Investigação.....                                         | 24 |
| Figura 3 – Caracterização da variável PODC e suas dimensões.....               | 36 |
| Figura 4 – Caracterização da variável Satisfação Laboral e suas dimensões..... | 37 |
| Figura 5 – Caracterização da variável <i>Engagement</i> .....                  | 38 |

## INTRODUÇÃO

Há muito que as práticas de gestão de recursos humanos são utilizadas na realidade empresarial, com a principal finalidade de se obter determinados resultados de produtividade e desempenho nos colaboradores. Estas práticas podem ser múltiplas, desde o reconhecido processo de recrutamento e seleção, passando pelo planeamento de recursos humanos, remunerações e benefícios, formação, aconselhamento de carreira, *coaching*, *mentoring*, rotação funcional, comunicação interna, autonomia, entre outras. Neste conjunto estão implícitas as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências que, em primeira instância, se preocupam em melhorar, desenvolver ou mesmo adicionar novas competências aos trabalhadores. Deste modo, segundo Combs, Liu, Hall e Ketchen (2006), existem sistemas associados às práticas de gestão de recursos humanos que desenvolvem as competências dos colaboradores, fornecendo-lhes autonomia e oportunidades, influenciando-os e motivando-os, a fim de utilizarem as suas competências como benefício para a organização, atuando diretamente sobre as estruturas sociais internas da mesma.

Desde os primórdios do mundo organizacional e do meio empresarial até à atualidade que estes são compostos por diversos fatores. No entanto, o principal de todos esses elementos é o capital humano, ou seja, os colaboradores, cada um com a sua experiência, com as suas capacidades e com as suas competências. Como é do conhecimento geral, o ser humano contém competências que lhe são inatas e outras que podem ser desenvolvidas ou adquiridas posteriormente. Como tal, existem diversas formas e métodos através dos quais se desenvolvem as competências dos colaboradores numa empresa. É por isso que existem as denominadas práticas organizacionais de desenvolvimento de competências com capacidade suficiente para ajudar os funcionários nesse sentido, e assim melhorar o seu desempenho no trabalho. Tal como referem Savaneviciene e Stankeviciute (2011), as práticas de gestão de recursos humanos, à semelhança das práticas de desenvolvimento de competências, influenciam as capacidades dos colaboradores, a sua motivação e desempenho no trabalho.

Quando os colaboradores sentem que as suas competências melhoram consideravelmente, a sua satisfação e os seus níveis de compromisso com a função (ou mantendo a designação original de *engagement*<sup>1</sup>), possivelmente também se irão alterar num sentido positivo. De um modo geral, as práticas de desenvolvimento de competências podem ser utilizadas como ferramentas importantes para aumentar o *engagement*, o desempenho e a satisfação laboral

---

<sup>1</sup> Na ausência de uma tradução satisfatória desta expressão para língua portuguesa, mantém-se a sua designação original.

(Saridakis, Torres & Johnstone, 2013). Tal como é observável, o âmbito desta investigação aborda temáticas atuais e com enorme impacto no que afeta às organizações. Assim, o principal objetivo deste estudo passa pela análise do impacto das práticas organizacionais de desenvolvimento de competências na satisfação laboral e no *engagement*.

Como referido anteriormente, o que compõe as organizações é o capital humano e esse é o fator mais importante dentro das mesmas. Assim, os colaboradores comprometidos com a sua organização e função que sentem que recebem baixos níveis de suporte através da mesma, encontram-se menos motivados para ajudar a sua empresa, diminuindo conseqüentemente o seu sucesso (Alfes, Shantz, Truss & Soane, 2013). Ou seja, para que as empresas tenham êxito e este seja garantido é necessário que os trabalhadores cumpram as suas funções com o maior rigor possível, sendo que isso só poderá ser feito caso estes estejam motivados, satisfeitos e comprometidos com a sua organização, assim como com as tarefas que lhes estão subjacentes.

A par disto, seria útil que os empregados desenvolvessem um trabalho cuidado e competente. No entanto, para que tal aconteça é imprescindível que não só disponham de competências específicas, como poderão proceder ao desenvolvimento das mesmas, sendo que as práticas de desenvolvimento de competências como as acima supracitadas certamente ajudam nesse sentido. Tal como defendem Rivilla e Domínguez (2014), as competências a ser desenvolvidas nos colaboradores e que, conseqüentemente, têm um enorme impacto para as organizações, têm vindo a ser identificadas em diferentes estudos como sendo, a liderança, o planeamento, a gestão, a comunicação, a motivação, os métodos, a inovação, a reflexão e a empatia, embora isso só seja possível através de diversas práticas e métodos de desenvolvimento de competências. É por estas mesmas razões que esta é uma investigação útil e com enorme importância para as organizações e para os seus trabalhadores.

As práticas de desenvolvimento de competências são geralmente compostas pelo *coaching*, *mentoring*, *shadowing*, rotação funcional e formação. No entanto, existem muitas outras, como é o caso do aconselhamento de carreiras e da aprendizagem no trabalho. No que diz respeito ao desenvolvimento de competências em si, este é considerado “*fulcral para o desenvolvimento dos recursos humanos*” e o conceito de competência visto como “*todo o conhecimento e aptidões, assim como a aplicação dos mesmos nos padrões de desempenho requerido por uma determinada tarefa*” (Sun & Shi, 2008, p.354). Portanto, as competências inerentes a cada colaborador são dos fatores mais relevantes para o desenvolvimento de um bom trabalho e a importância das mesmas para as organizações traduzem-se em produtividade

e desempenho. O mesmo poderá estar relacionado com o grau de satisfação ou insatisfação do colaborador e os seus níveis de *engagement*.

De acordo com as necessidades dos colaboradores nas organizações, tem-se verificado uma maior preocupação por parte das mesmas na gestão dos seus trabalhadores, por forma a dar-lhes suporte e a estabelecer um maior equilíbrio nas suas vidas, desenvolvendo, assim, as suas competências, de onde poderá decorrer níveis mais elevados de satisfação e de *engagement*. No entanto, será importante perceber, primeiramente, quais destas práticas permitem manter a vantagem competitiva nas empresas, de modo a compreender melhor o seu impacto nas variáveis critério. Além disto, os níveis de satisfação e de compromisso com a função possuem um enorme peso e transmitem informações valiosas acerca do trabalho exercido pelos colaboradores. Tal como Oliveira e Oliveira (2011) referem, a natureza e características das práticas e métodos de desenvolvimento de competências acabam por os transformar em ativos estratégicos que têm vantagem competitiva para a empresa adicionando-lhe valor, pois são ativos que não a depreciam, mas que pelo contrário, são difíceis de substituir, imitar ou até mesmo transferir.

O desenvolvimento organizacional de competências pode estar posicionado quer na fronteira interior da empresa quer na exterior (Chiurciu, Hardy, Nollet & Halley, 2006), isto é, pode estar mais associado a fatores externos (i.e. vantagem competitiva) ou internos (i.e. gestão de recursos humanos) à organização. Portanto, de acordo com a Teoria RBV<sup>2</sup>, tudo nas organizações é imitável (estrutura, tecnologias, produtos ou serviços), à exceção do capital humano que é composto por pessoas com competências individuais específicas, com determinados traços de personalidade, motivações, satisfações e até mesmo níveis próprios de *engagement*. Estas pessoas podem ser sujeitas a melhorias no que diz respeito às características que lhes são subjacentes e isso poderá ser realizado através das práticas de desenvolvimento de competências que tanto benefício competitivo trazem para a empresa.

Os desafios associados à aplicação constante do desenvolvimento de competências profissionais são contínuos no tempo (Neimeyer, Taylor & Cox, 2012) e, por essa mesma razão, o seu estudo e aprofundamento continuam a ter uma enorme relevância e utilidade. Deste modo, a principal questão de investigação inerente a este projeto é perceber *que impacto é que as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências têm na satisfação laboral e no engagement*. Através de evidências empíricas pretende-se uma melhor compreensão da relação e do impacto entre estas variáveis.

---

<sup>2</sup> Resource Based View: Baseada no princípio de que o valor do Input do colaborador é o fator potencialmente decisivo do resultado do desempenho da organização, valor este que não pode ser copiado nem imitado pela concorrência (Barney, 2001).

## REVISÃO DA LITERATURA

### Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências

De acordo com a crescente importância do capital humano nas organizações e dos fatores que lhe estão implícitos surge um conceito mais recente, dentro das práticas de gestão de recursos humanos, que são as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências. Por outras palavras e segundo Konigová e Fejfar (2011), atualmente o foco é colocado sobre novas concepções da gestão de recursos humanos que visam no desenvolvimento de competências dos colaboradores, ou seja, no potencial que cada um tem no seu trabalho. O destaque para as competências dos colaboradores transmite que estas são *“reconhecíveis, acessíveis e relevantes para a prática, que estes necessitam de desenvolver, aprender e descrever em diferentes níveis”* (Lans, Bergevoet, Mulder & Woerkum, 2005, p.2).

O desenvolvimento de competências tem vindo a ser um ativo tema e ponto de reflexão no mundo empresarial desde os anos 70 (Mulder & Collins, 2007), chegando a ser mesmo percebido como uma ferramenta de gestão estratégica, por forma a lidar com o atual ambiente de negócios. Assim, de acordo com Nyhan (1998), este crescimento ao nível das competências é visto como um dos fatores críticos estratégicos que garantem a competitividade das empresas. Além disso, o desenvolvimento pessoal continuado tem vindo a tornar-se como um alvo inquestionável na sociedade de hoje em dia (Pinheiro, Macedo & Costa, 2014).

De acordo com o acima mencionado existem práticas que podem promover e desenvolver competências, no sentido de melhorá-las. Como tal, diferentes autores possuem perspetivas distintas (Tabela 1) acerca do que são, na sua essência, as práticas de desenvolvimento de competências (Vazirani, 2010).

Tabela 1 – Definições de Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências

| Referência                            | Definições                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mulder, Weigel e Collins (2006)       | As práticas de desenvolvimento de competências têm vindo a ser percecionadas como ferramentas ou instrumentos fundamentais para a aprendizagem prática dos colaboradores e para adicionar valor estratégico em termos da própria organização e do desenvolvimento dos recursos humanos. |
| De Vos, Hauw e Van der Heijden (2011) | O desenvolvimento de competências e respetivas práticas referem-se ao conjunto de atividades realizadas pelas organizações e seus colaboradores, no sentido de promover e melhorar as competências funcionais, de aprendizagem e de carreira dos mesmos.                                |

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Konigová e Fejfar (2011)                                                            | A aplicação de práticas de desenvolvimento de competências no processo gestão do capital humano permite que as necessidades da organização e oportunidades dos colaboradores sejam interligados, no sentido de permitir o seu desenvolvimento numa harmonia mútua, assegurando a competitividade da empresa no mercado de trabalho.                                   |
| Becker, Huselid e Ulrich (2001); Ulrich e Brockbank (2005); Graham e Tarbell (2006) | O desenvolvimento de competências, assim como as suas práticas de atuação, estão diretamente interligadas com o sucesso mútuo do indivíduo e da empresa. Assim, estas só podem ser consideradas como positivas para os colaboradores se os seus esforços para o desenvolvimento do conhecimento, aptidões e competências tiver potencial para gerar retorno positivo. |

As empresas mais admiradas e com maior reputação são as que estão plenamente cientes de que as oportunidades de desenvolvimento dentro das mesmas são importantes fatores que motivam a retenção e o crescimento profissional dos seus empregados (Timothy & Tracey, 2010). Deste modo, no que diz respeito à gestão dos colaboradores deve existir uma imagem clara e transparente da natureza das práticas utilizadas para desenvolvimento profissional de competências, uma vez que isso poderá ter um propósito útil para a função e correspondentes tarefas de cada empregado (Neimeyer *et al.*, 2012).

Várias metodologias têm sido referidas (Figura 1) como importantes nos processos de desenvolvimento de competências dos colaboradores. A escolha de uma delas ou a sua utilização em conjunto terá sempre por base o objetivo específico a atingir, ou seja, quais as competências que se pretendem desenvolver.

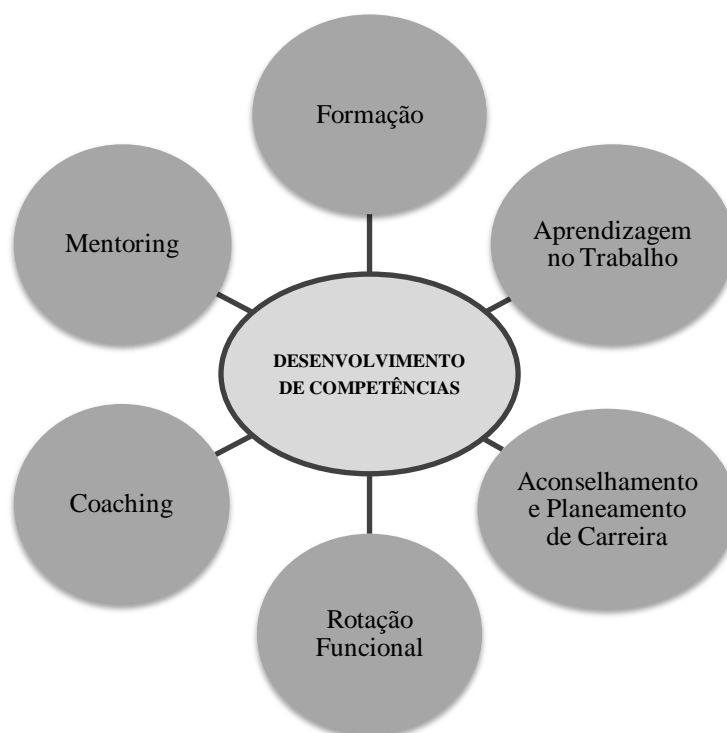


Figura 1 – Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências

### ***Formação***

De acordo com Jayakumar e Sulthan (2014), os colaboradores tem uma necessidade constante de participar em formações e programas de desenvolvimento nas suas empresas que promovam e melhorem as suas capacidades e aptidões que são essenciais à realização das suas funções. Atualmente, a maioria das organizações despendem de tempo e de recursos financeiros para apostarem nestes programas de formação que devem sempre transparecer claramente os seus principais objetivos (Rivilla e Domínguez, 2014).

Desta forma, as empresas que apresentam melhor qualidade e eficácia nas formações que realizam são detentoras de melhores níveis de performance (Ji, Huang, Liu, Zhu & Cai, 2012), assim como de satisfação laboral por parte dos colaboradores (Jayakumar & Sulthan, 2014).

### ***Aprendizagem no trabalho (On-job Learning)***

No que toca à aprendizagem no trabalho, esta é definida como a capacidade que a organização tem para implementar práticas de gestão apropriadas, estruturas e procedimentos que facilitem e promovam situações de aprendizagem em contexto laboral (Goh, 1998).

Perante uma organização na qual as oportunidades de aprendizagem, desenvolvimento e crescimento fazem parte do trabalho dos colaboradores são visíveis maiores níveis de retenção dos mesmos (Holman *et al.*, 2011), assim como um aumento de carreiras de sucesso e eficácia organizacional (Kaye & Jordan-Evans, 2000). Desta forma, a aprendizagem no trabalho é considerada fundamental para o vínculo que o empregado estabelece com a sua organização, apresentando uma relação direta para com a satisfação laboral e o *engagement* (Weymer, Maciel & Castor, 2014).

### ***Aconselhamento e Planeamento de Carreira***

O aconselhamento e planeamento de carreira nas organizações “*englobam uma avaliação das competências profissionais dos colaboradores, assim como da sua experiência adquirida, uma identificação dos requisitos do local de trabalho, reconhecimento das necessidades e interesses dos empregados e desenvolvimento de qualificação necessária para o desempenho de determinadas tarefas*” (Chreptaviciene & Starkute, 2012, p.171).

Neste sentido, existe uma forte relação entre as práticas de aconselhamento de carreira e o sucesso das mesmas, estando esta ligação positivamente relacionada com o *commitment* organizacional, comportamentos de cidadania e desempenho (Stumpf, Doh & Tymon, 2010). Portanto, atualmente, muitas organizações apostam no desenvolvimento da gestão de carreiras, através da aplicação de práticas, concentrando-se principalmente no seu

desenvolvimento e crescimento (Jayawardena & Gregar, 2013).

### ***Rotação Funcional***

Conforme defendem Hodgson, Shehhi e Marzouqi (2014), a rotação funcional é um tipo aquisição de conhecimento, no qual um funcionário é incentivado, através de diversos tipos de tarefas, a realizar funções diferentes da sua, por forma a promover neste um maior grau de conhecimento prático. Deste modo, este é um método de desenvolvimento adequado para os colaboradores que estão apenas concentrados em tarefas de trabalho comuns e repetitivas (Hodgson *et al.*, 2014).

Assim, a rotação de funções é uma prática de desenvolvimento de competências transversal a muitas empresas, ou seja, é uma aposta por parte das mesmas que é utilizada em diferentes níveis hierárquicos, com o objetivo de melhorar os seus níveis de motivação (Kaymaz, 2010), satisfação e performance (Saravani & Abbasi, 2013).

### ***Coaching***

Em primeira instância, o *coaching* é uma intervenção aplicada ao nível do desenvolvimento de competências, com a principal finalidade de formar um veículo que facilite a mudança nos colaboradores, de modo a ajudá-los a estabelecer melhores relações entre colegas (Terblanche, 2014).

Segundo Latham, Ford e Tzabbar (2012) o *coaching* apresenta um impacto positivo sobre o desempenho dos funcionários e é considerado como “*um método utilizado de forma eficiente dentro das organizações, no sentido de inspirar os gestores de topo na implementação e possibilidade de investir em mudanças no comportamento dos colaboradores que estão ao seu redor, a fim de iniciar e defender alterações na organização e melhorar os seus resultados*” (Enescu & Popescu, 2012, p.378).

### ***Mentoring***

O papel do *mentoring* está associado a comportamentos de cidadania organizacional no contexto laboral, ou seja, este é definido como uma relação de entreaajuda e adaptação entre um colaborador mais experiente (podendo ser considerado como “padrinho ou madrinha”) e um colega menos experiente, ajudando-o a desenvolver as suas capacidades e competências, sendo esta uma variável com uma forte relação na satisfação laboral (Montag, Smit, Nemanick & Sanborn-Overby, 2014) e no *engagement* (Çetin, Kizil & Zengin, 2013).

Portanto, a utilização deste método de desenvolvimento de competências – *mentoring* –

permite, quer aos mentores quer aos protegidos, uma maior aprendizagem pessoal, assim como um crescimento e partilha de influência e respeito (Chun, Sosik & Yun, 2012).

### **Antecedentes e Consequentes das Práticas de Desenvolvimento de Competências**

Dois dos principais antecedentes destas práticas de desenvolvimento de competências são a forma como é feita a organização das mesmas, das pessoas e saberes (Chai, Wang, Song, Halman & Brombacher, 2012) e a participação dos colaboradores em atividades de desenvolvimento formal (Kraimer, Seibert, Wayne, Liden & Bravo, 2011). A orientação que é fornecida aos colaboradores é igualmente vista como um antecedente destas práticas, as quais incluem o desenvolvimento proativo de novas competências e a possibilidade de novas trajetórias nas carreiras de cada colaborador dentro da sua empresa (Van Dam, 2004).

Já como consequentes desta variável têm sido referidas a performance no trabalho e as intenções de saída (Kraimer *et al.*, 2011). Redmond (2013) sugere ainda que as atividades que os colaboradores desenvolvem são vistas como consequentes quando as práticas que desenvolvem competências são percebidas como estratégicas e recompensadoras. Estas revelam mudanças na perceção que os colaboradores têm das suas competências e, por essa mesma razão, a satisfação laboral (Wang & Hwang, 2012) e o *engagement* (Kraimer *et al.*, 2011) são também considerados como seus consequentes.

### **Satisfação Laboral**

Segundo Devi e Nagini (2013, p.50), “*as pessoas são consideradas como recursos que compõem as organizações*”, sendo que contribuem como fonte de vantagem competitiva e de sucesso para as mesmas no caso de se sentirem satisfeitas, quer com o seu posto de trabalho em si, quer com a empresa em questão. Deste modo, elevados níveis de satisfação laboral estão diretamente relacionados com elevados níveis de *commitment* (organizacional ou profissional), elevada produtividade e baixo *turnover*.

Assim, a satisfação laboral é definida como “*a experiência de um sentimento agradável por parte do colaborador quando existe uma sincronização entre o que ele espera e aquilo que, efetivamente, deriva do seu trabalho. Isto é referente a um estado de emoção positiva ou prazerosa que resulta da satisfação derivada de diferentes aspetos e fatores do trabalho, tais como o salário, as condições de trabalho, o reconhecimento, as relações interpessoais, entre outros*” (Devi & Nagini, 2013, p.50). Por outro lado, Kooij, Jansen, Dijkers, e De Lange (2010) defendem que a satisfação é apenas composta por sentimentos afetivos face a uma determinada função ou trabalho específico em contexto laboral. Já de acordo com Diestel,

Wegge e Chmidt (2014), a satisfação de cada colaborador está dividida em duas partes: a externa (referente às condições do trabalho) e a interna (associada ao desempenho das funções e tarefas em si por parte dos colaboradores).

Ainda no que toca ao conceito em si desta variável, Judge, Hulin e Dalal (2009) referem que esta se trata de um conjunto de respostas psicológicas multidimensionais no que diz respeito ao posto de trabalho de cada colaborador, sendo que essas respostas podem apresentar componentes cognitivas ou avaliativas e afetivas ou emocionais. De um modo geral, a satisfação laboral é considerada como uma realização holística de algo, podendo esta ser interna, externa e individual. Neste sentido, é necessário ter em conta a adição de alguns fatores relacionados com a satisfação individual e interna, como é o caso da satisfação que deriva da carga de trabalho e do esforço físico, para se poder predizer a satisfação no geral (Coughlan, Moolman & Haarhoff, 2014).

De acordo Coughlan e colaboradores (2014), as chefias e os supervisores devem reunir esforços e criar oportunidades por forma a promover a satisfação externa dos seus colaboradores, pois esta vai influenciar diretamente os níveis de satisfação geral destes, assim como os seus resultados. Deste modo, a satisfação laboral é uma das mais importantes variáveis ao nível dos resultados, produtividade e desempenho de cada colaborador no seu local de trabalho (Gao, Shi, Niu & Wang, 2012).

Atualmente verifica-se a existência de múltiplas práticas de gestão de recursos humanos que promovem conhecimentos, *skills* e competências nos colaboradores que atingem uma melhor satisfação laboral, menor *turnover*, alta produtividade e melhor tomada de decisão, sendo que esses fatores contribuem para a melhoria da performance e do sentimento de realização dos mesmos, o que gera a tal atitude de satisfação em contexto de trabalho (Cantarello, Filippini & Nosella, 2012).

A satisfação laboral tem um peso enorme na produtividade de cada colaborador, desde que estes sejam devidamente motivados através de formações apropriadas ou outras práticas que desenvolvam as suas competências, de modo a mantê-los interessados nas suas funções e tarefas (Tomina & Sorana, 2012). Segundo vários autores, a satisfação está relacionada com muitas outras variáveis e fatores. Grund e Schmitt (2013) sugerem que os conselhos que são atribuídos no trabalho pelos colegas e chefias têm uma enorme influência, não só diretamente como indiretamente, na satisfação, isto é, a comunicação verdadeira entre colaboradores e administração fomentam a confiança e as relações de cooperação entre eles, promovendo os seus níveis de satisfação para com a empresa.

Num estudo desenvolvido por Narainsamy e Westhuizen (2013) verifica-se também uma

significativa relação entre a satisfação e o bem-estar laboral, à semelhança do que acontece com o *engagement*, evidenciando a ideia de que a satisfação laboral representa um forte componente do compromisso profissional. Por outro lado, Soleimani e NiazAzari (2011) referem que existe uma ligação positiva entre as três dimensões relativas à ética no trabalho (confiança, ambição e cooperação) e a satisfação laboral, o que demonstra que esses fatores têm igualmente um carácter preditor da mesma. Assim, a satisfação encontra-se relacionada com diferentes variáveis, como é também o caso do equilíbrio trabalho-família, sendo essa ligação positiva e forte e, por outro lado, o *burnout* experienciado pelos colaboradores, sendo esta relação negativa e fraca (Devi & Nagini, 2013).

Um outro fator não menos importante relativamente à satisfação laboral é a gestão de recursos humanos, onde estão inseridas as práticas de desenvolvimento de competências, ou seja, práticas que sejam utilizadas no sentido de desenvolver e evoluir as competências de cada funcionário e que, conseqüentemente, promovem a satisfação e motivação dos mesmos, no sentido de atingir os seus objetivos individuais e empresariais (Grund & Schmitt, 2013).

Tendo em conta o facto de a satisfação representar não só a dimensão cognitiva como também a afetiva daquilo que cada colaborador sente relativamente à sua organização, estes constroem conceitos e sentimentos sobre a mesma, a partir de tudo o que experienciam, observam e partilham no seu trabalho (Gabriunas, 2010). Segundo, Sánchez-Sellero, Sánchez-Sellero, Cruz-González e Sánchez-Sellero (2014, p.538) “*entre características pessoais e fatores organizacionais, são os últimos os que exercem uma maior influencia sobre a satisfação laboral*”. Portanto, uma vez que esses fatores organizacionais apresentam um enorme impacto na satisfação, estes devem ser fomentados e desenvolvidos com alguma frequência, através da utilização de diversas práticas, como as de desenvolvimento de competências, por forma a facilitar um melhor desempenho por parte dos empregados.

A satisfação no trabalho é, portanto, um precursor e fator determinante do sucesso de qualquer negócio. Desde que os colaboradores se sintam satisfeitos com o seu trabalho e empresa, a taxa de absentismo decresce, a produtividade e o *commitment* aumentam e a qualidade do serviço para com os clientes melhora. Portanto, na sua essência, o principal é que os níveis de *engagement* de cada colaborador aumentem e sejam promovidos, uma vez que esse fator conduzirá a uma maior retenção e satisfação (Devi & Nagini, 2013).

### **Antecedentes e Consequentes da Satisfação Laboral**

Quanto aos antecedentes da satisfação laboral, para Moura, Orgambídez-Ramos e Gonçalves, (2014) tanto o papel do *stress* como o *engagement* predizem a satisfação, sendo

considerados como antecedentes desta. Já as oportunidades criadas aos colaboradores, os recursos existentes nas empresas que promovem o desenvolvimento das suas competências, o suporte e a informação que é dada aos mesmos, assim como o tipo de poder exercido sobre estes (formal ou informal) constituem, igualmente, antecedentes da satisfação laboral, segundo referem Orgambídez-Ramos e Borrego-Alés (2014). Estes autores defendem ainda que existe uma relação entre a satisfação e o *empowerment*, ou seja, verifica-se uma ligação entre este último e os seus consequentes organizacionais: a satisfação laboral propriamente dita, o *commitment* organizacional e a eficácia.

Tal como Diestel e colaboradores (2014) verificam, o absentismo é visto como um consequente da satisfação em contexto de trabalho, ou seja, para que os níveis de absentismo sejam mais baixos, a satisfação dos colaboradores deverá ser mais elevada, pois quanto mais estes se sentem satisfeitos, mais ligados estão ao seu trabalho e menos intenções de saída apresentam. Já para Rogelberg, Allen, Shanock, Scott e Shuffler (2010) quanto mais satisfeitos estiverem os colaboradores dentro da empresa, maiores serão os seus níveis de retenção, sendo estes diretamente proporcionais. O mesmo acontece com o *commitment* organizacional, isto é, no caso dos empregados se sentirem pouco satisfeitos no seu contexto laboral, estes apresentam também uma menor ligação à sua empresa e maior vontade de sair da mesma (Igbaria & Guimaraes, 1993).

### ***Engagement***

A gestão de recursos humanos enfatiza as práticas de desenvolvimento de competências que estão associadas, frequentemente, a sistemas de trabalho de elevada performance, de elevado envolvimento e de elevado *engagement*, quando feita uma análise dos efeitos que esses recursos e práticas têm nos colaboradores e *outcomes* organizacionais (Jiang *et al.*, 2012).

Os níveis de *engagement* que os colaboradores apresentam têm uma extrema relevância no contexto laboral e estão diretamente associados às práticas desenvolvidas dentro das empresas, sendo este definido como um “*estado da mente positivo, de sensação de cumprimento e relativo ao trabalho que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. Em vez de um estado momentâneo e específico, o engagement refere-se, portanto, a um estado persistente e penetrante afetivo-cognitivo que não está direcionado para um objeto particular, evento, indivíduo ou comportamento*” (Chaudhary, Rangnekar & Barua, 2011, p.665).

Já para Bakker (2014), este conceito de *engagement* passa por um estado de dedicação,

vigor e absorção que é preditivo de resultados organizacionais relevantes, incluindo a própria produtividade e desempenho de cada colaborador. Esta variável refere-se, na sua essência, ao simultâneo investimento físico, cognitivo e emocional no que diz respeito ao desempenho de cada função e tarefa, como um meio de expressão de cada indivíduo (Kahn, 1990).

Hicks, O'Reilly e Bahr (2014), defendem que o *engagement* tem um amplo alcance de implicações quanto ao desempenho dos colaboradores e aos resultados da empresa. Neste sentido, um ambiente de trabalho envolvente, se controlado com sucesso, pode criar reforços ao nível do compromisso que os empregados têm perante a sua organização, inspirando-os e conduzindo-os a melhorar os seus próprios resultados, assim como os da organização em si.

De acordo com Bakker (2014), o *engagement* tem uma relação recíproca com a recuperação diária de cada empregado, ou seja, nos dias em que estes recuperam mais e com melhor qualidade, os seus níveis de *engagement* também aumentam, sentindo-se mais comprometidos com a sua profissão. Já Poon (2013) sugere que os colaboradores podem fomentar os seus níveis de *engagement* através da perceção que estes têm do suporte que é dado às suas carreiras por parte da empresa onde trabalham e da perceção do nível de *commitment* afetivo que é desenvolvido nos mesmos.

O tipo de comunicação que está intrínseco nas empresas tem também um elevado impacto no compromisso profissional, ou seja, quanto mais forte for a comunicação interna dirigida, maior será a construção de confiança e *commitment* para com os colaboradores, que por sua vez pode levar a um elevado *engagement* (Mishra, Boynton & Mishra, 2014). No que diz respeito à relação da satisfação laboral com o *engagement*, segundo Abraham (2002), esta revela ser elevada, sendo que fatores como a natureza e reconhecimento do trabalho por parte dos supervisores e chefias, espírito de equipa, cooperação entre os departamentos, benefícios e administração apropriada de políticas empresarias contribuem para um moderado estado de *engagement* nos colaboradores.

Um dos aspetos com maior relevância e importância para o desenvolvimento de recursos humanos, tanto na sua teoria como na sua prática, é sem dúvida o papel do *engagement* que cada colaborador possui (Soane, Truss, Alfes, Shantz, Rees & Gatenby, 2012). Existem algumas práticas que poderão estar diretamente relacionadas com esses níveis elevados de compromisso com a função, como é o caso, segundo Al-Suaibi, Subramaniam e Shamsudin (2014), da diminuição ou mesmo abolição da taxa de abstenimento, *turnover*, insatisfação laboral, entre outros fatores que são desviantes para os funcionários. Ainda outros dois aspetos igualmente fundamentais para o *engagement* são a motivação e a eficácia no trabalho (Abraham, 2002). Já Kühnel, Sonnentag e Bledow (2012) referem que alguns recursos diários

em contexto laboral e fora deste são cruciais para que os colaboradores se sintam comprometidos com a sua profissão, tais como, o clima psicológico, o controlo sobre o trabalho exercido pelos mesmos e o nível de recuperação que apresentam pela manhã.

Para que os funcionários se sintam comprometidos com a sua função é necessário que estes estejam igualmente satisfeitos, entusiasmados e enérgicos com o seu ambiente de trabalho (Siddiqi, 2013), sendo que o *engagement* e o *burnout* são considerados extremos opostos num contínuo, ou seja, quando um aumenta o outro diminui e vice-versa (Lo Bue, Taverniers, Mylle & Euwema, 2013). Caso a experiência de trabalho entre em declínio ao nível destes sentimentos positivos, é lógico que os empregados sintam uma maior necessidade de abandonarem o seu posto de trabalho e procurem alternativas com ambientes de trabalho distintos que restaurem o mesmo nível de experiência positiva que dispunham inicialmente (Siddiqi, 2013).

Supondo que, por intermédio de Kraus (1995, p.58), as “*atitudes predizem de forma significativa e substancial o comportamento futuro*”, a utilização de práticas de gestão de recursos humanos, tais como as de desenvolvimento de competências que promovem o *engagement*, a motivação e os *skills* dos colaboradores, conduzem a reações de recursos humanos afetivas essenciais para as organizações como o *commitment* organizacional e a satisfação laboral (Savaneviciene & Stankeviciute, 2011). Por outras palavras e de acordo com a perspectiva de Kanste (2011) tanto o *engagement* como o *commitment* organizacional são variáveis que se correlacionam uma com a outra de forma significativa e positiva, sendo diretamente proporcionais.

De acordo com um estudo realizado por Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli (2009) que pretendia avaliar a relação que existe entre os recursos laborais como é o caso de algumas práticas de desenvolvimento de competências (i.e. *coaching*, autonomia, ambiente da equipa de trabalho), os recursos pessoais de cada colaborador (autoestima, eficácia, otimismo), o *engagement* e o retorno financeiro, constatou-se que o *coaching* em si apresenta um impacto direto no *engagement*, o que por sua vez traz retorno financeiro e maiores níveis de otimismo para o funcionário. Em suma, as práticas de desenvolvimento de competências valorizadas pelos colaboradores são, então, consideradas favoráveis para os mesmos, pois aumentam os seus níveis de satisfação e de *engagement* na realização das suas funções e tarefas (Al-Suaibi *et al.*, 2014).

### **Antecedentes e Consequentes do *Engagement***

A satisfação laboral é conhecida como uma variável antecedente ao *engagement* para

Abraham (2002), sendo que os colaboradores que se sentem mais comprometidos com a sua profissão apresentam também um desempenho excepcionalmente melhor que os restantes colegas de trabalho. Já para Shuck, Reio e Rocco (2011) os antecedentes do compromisso profissional passam pelo ajustamento do trabalho ao tipo de pessoa (*job fit*), *commitment* afetivo e clima psicológico e os seus consequentes são constituídos pelas intenções de saída. Trincherro, Brunetto e Borgonovi (2013) assumem ainda que a perceção do suporte organizacional, assim como as práticas de desenvolvimento de competências, sobretudo ao nível da formação, constituem também antecedentes diretos do *engagement*.

Para Rasheed, Khan e Ramzan (2013) o *engagement* é detentor de um antecedente específico como a justiça organizacional, e de consequentes como os comportamentos de cidadania organizacional, que podem ser individuais ou organizacionais. Relativamente aos consequentes tradicionais desta variável, para Simbula e Guglielmi (2013) estes podem ser compostos pelos problemas de saúde mental e o rendimento extra trabalho. Já a performance é conhecida, em vários estudos, como um consequente do *engagement*, ao passo que as características do trabalho, o tipo de liderança aplicado em contexto laboral e as características de personalidade dos colaboradores são assumidos como antecedentes do mesmo, no ponto de vista de Christian, Garza e Slaughter (2011).

## MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES

Tal como Savaneviciene e Stankeviciute (2011) defendem, variáveis como a satisfação laboral e o *engagement* são consequentes das práticas que desenvolvem as competências dos trabalhadores. Deste modo, com o aprofundamento do presente projeto, surge a seguinte questão de investigação:

*Será que os colaboradores quando percecionam a oportunidade de participar em práticas organizacionais de desenvolvimento de competências apresentam uma maior satisfação laboral e *engagement*?*

Assim considera-se como hipótese geral, a existência de uma relação positiva entre a oportunidade de desenvolvimento de competências e a satisfação laboral e o *engagement*. De uma outra perspetiva, e conforme apresenta o modelo de investigação (Figura 2), o principal ponto de partida e objetivo deste projeto passa por perceber de que forma práticas como a formação, a aprendizagem no trabalho, o aconselhamento e planeamento de carreiras, o *coaching*, o *mentoring* e a rotação funcional são percecionadas pelos colaboradores como importantes para a melhoria da sua satisfação laboral e do seu *engagement*.

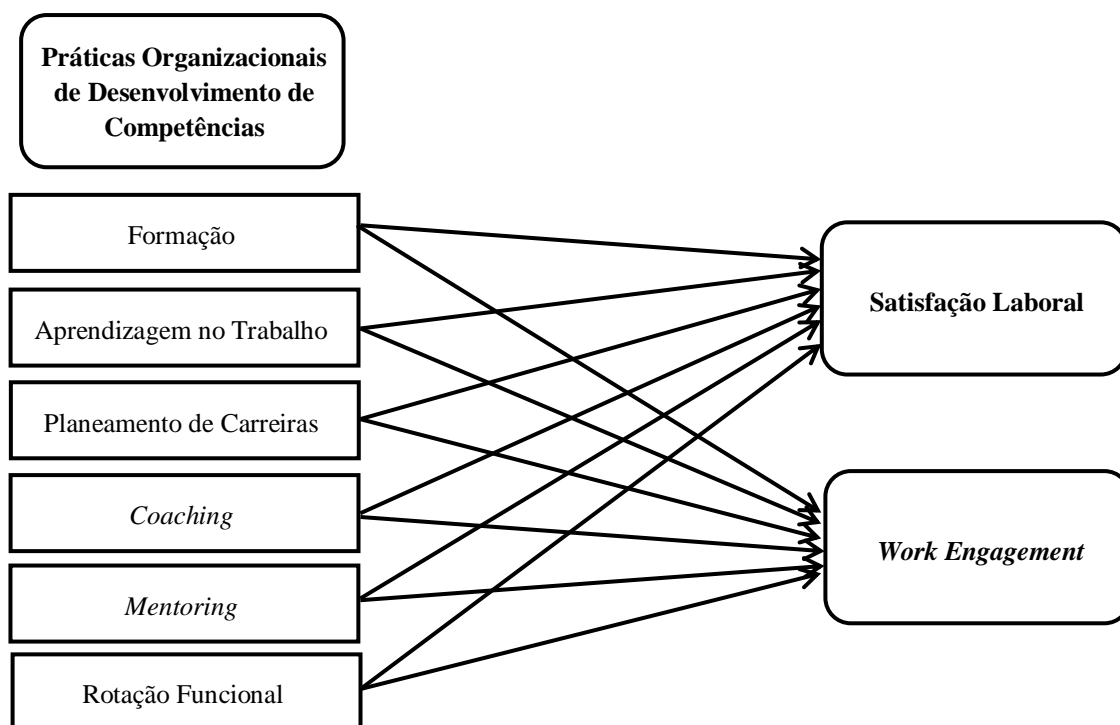


Figura 2 – Modelo de Investigação

## MÉTODO

### Delineamento

O presente estudo empírico, não-experimental, é correlacional e de carácter exploratório entre variáveis (D' Oliveira, 2007), devido à ausência de estudos que comprovem este modelo de investigação, ou seja, não existem ainda investigações sólidas que confirmem o impacto das práticas organizacionais de desenvolvimento de competências quer na satisfação laboral, quer no *engagement*. A pertinência deste estudo está diretamente relacionada com o facto de se tratar de algo inovador, onde se tenta perceber quais as práticas de desenvolvimento de competências, de um conjunto específico, utilizadas em contexto laboral que são melhor percebidas pelos colaboradores, de forma a aumentar a sua satisfação no seu local de trabalho, assim como os seus níveis de *engagement*.

Esta é também uma investigação de natureza transversal, uma vez que todos os dados respetivos à amostra foram recolhidos e tratados num único momento, ao invés do que acontece com o estudo longitudinal que é aplicado em dois momentos diferentes.

### Participantes

Os participantes que são parte constituinte da amostra desta investigação foram selecionados através da população ativa Portuguesa. Assim sendo, a única condição para pertencer a esta amostra era que os participantes se encontrassem a trabalhar por conta de outrem, quer se trate do setor público ou privado. Portanto, as entidades empregadoras que constam na amostra são diversas, sendo que os dados da mesma foram recolhidos entre o mês de Dezembro de 2014 e Fevereiro de 2015.

Através de um método de amostragem não probabilístico por conveniência e intencional tipo *snowball*, colaboraram de um modo voluntário, 274 participantes. Todos estes foram considerados para posterior tratamento estatístico por reunirem as condições pré-requisitadas à priori. Deste tipo de amostragem utilizada surgiu uma amostra heterogénea, pois todos os participantes se encontram a trabalhar em setores de atividade diferentes, em empresas quer públicas, quer privadas, com contratos de trabalho e funções distintas, assim como níveis de habilitações literárias e antiguidade diferentes.

No que diz respeito à idade dos participantes em estudo, esta varia entre os 19 e os 64 anos, apresentando uma média de 39 anos e um desvio-padrão de 12,15, dos quais 196 (71,5%) pertencem ao género feminino e 78 (28,5%) pertencem ao género masculino. Relativamente às habilitações literárias, 81 participantes (29,6%) apresentam um nível de escolaridade igual

ou inferior ao 12º ano, 102 (37,2%) dos mesmos são licenciados e, por último, 91 (33,2%) possuem mestrado ou um nível superior. Em termos de antiguidade, esta engloba participantes que se encontram a trabalhar desde há 1 mês na sua organização até 41 anos dentro da mesma, sendo a média de 11,20 e o desvio-padrão de 11,41 (Anexo B – Tabela 2).

Tabela 2 – Descrição da Amostra

|                                |                      | Frequência | Percentagem | Média | Desvio-Padrão |
|--------------------------------|----------------------|------------|-------------|-------|---------------|
| <b>Género</b>                  | Feminino             | 196        | 71,5%       |       |               |
|                                | Masculino            | 78         | 28,5%       |       |               |
| <b>Idade</b>                   |                      |            |             | 39    | 12.15         |
| <b>Habilitações Literárias</b> | Igual ou inferior ao | 81         | 29,6%       |       |               |
|                                | 12º ano              | 102        | 37,2%       |       |               |
|                                | Licenciatura         | 91         | 33,2%       |       |               |
|                                | Mestrado ou Superior |            |             |       |               |
| <b>Antiguidade</b>             |                      |            |             | 11.20 | 11.41         |

## Procedimento

O questionário utilizado (Anexo A) como instrumento de medida para a presente investigação foi colocado via *online* através da plataforma *Google Docs*, para uma posterior extração e codificação de dados mais fácil e simplificada. Este continha uma parte introdutória acerca do principal objetivo do estudo, da instituição onde está ser realizado o mesmo, e de aspetos de confidencialidade e anonimato inerentes aos participantes, por forma a contextualizá-los acerca da investigação em si.

Posto isto, foi realizada uma codificação das variáveis em estudo na base de dados exportada para o programa *SPSS Statistics 20 for Windows*. Quanto às variáveis demográficas, o género foi transformado numa variável *dummy*, sendo o “0” classificado como género feminino e o “1” como género masculino. Já a idade e a antiguidade não foram codificadas em nenhum intervalo porque são variáveis ordinais e não se apresentam divididas

em classes. As habilitações literárias foram classificadas como “1 – Igual ou inferior ao 12º ano”, “2 – Licenciatura” e “3 – Mestrado ou superior”.

Depois da codificação da base de dados procedeu-se à análise, primeiramente, da estatística descritiva da amostra e, posteriormente, das qualidades métricas da mesma – validade, fiabilidade e sensibilidade.

Para testar a validade das variáveis em estudo realizou-se uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para cada uma delas, uma vez que todas as escalas utilizadas já tinham sido validadas noutros estudos e investigações, tendo para esse efeito sido utilizado o programa *AMOS for Windows*. O procedimento foi de acordo com uma lógica de “geração de modelos” (Jöreskog & Sörbom, 1993), considerando na análise do seu ajustamento, interativamente os resultados obtidos: para o qui-quadrado ( $\chi^2$ ); para o *normed fit index* (NFI); 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). Os índices de ajustamento são apresentados de seguida na Tabela 3.

Tabela 3 – Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)

| <b>Índices de Ajustamento</b>                  | <b>CrITÉrios</b> | <b>NÍvel de Adequação</b> |
|------------------------------------------------|------------------|---------------------------|
| <b>X<sup>2</sup>/gl</b>                        |                  |                           |
| Razão qui-quadrado/graus de liberdade          | ≤ 5.00           | Excelente                 |
| <b>TLI</b>                                     |                  |                           |
| <i>Tucker-Lewis Index</i>                      | > .90            | Satisfatório              |
|                                                | > .95            | Excelente                 |
| <b>GFI</b>                                     |                  |                           |
| <i>Goodness-of-fit Index</i>                   | > .90            | Satisfatório              |
|                                                | > .95            | Excelente                 |
| <b>CFI</b>                                     |                  |                           |
| <i>Comparative Fit Index</i>                   | > .90            | Satisfatório              |
|                                                | > .95            | Excelente                 |
| <b>RMSEA</b>                                   |                  |                           |
| <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> | < .08            | Satisfatório              |
|                                                | < .05            | Excelente                 |

Já a fiabilidade dos instrumentos foi calculada através do *Alpha de Cronbach*, tanto ao nível de cada escala em si como das respetivas dimensões. No que toca à sensibilidade, esta foi calculada através das diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens dos instrumentos em causa (práticas de desenvolvimento

de competências, satisfação laboral e *engagement*). Foi, também, executado o estudo da normalidade para todos os itens e para os diversos instrumentos.

Em seguida, procedeu-se à comparação entre as médias dos grupos que compõem as diferentes variáveis demográficas no que diz respeito à sua perceção sobre as práticas de desenvolvimento de competências, satisfação laboral e *engagement*.

Por último, testaram-se as hipóteses em estudo, para verificar a presença ou ausência do impacto entre as práticas de desenvolvimento de competências e a satisfação laboral e o *engagement*, sendo utilizado para tal um modelo de regressão linear simples e múltipla.

## **Medidas e Instrumentos**

### *Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências (PODC)*

As PODC foram medidas através da escala original da autoria de De Vos, Hauw e Heijden (2011), adaptada para português com posterior validação semântica. Trata-se de um instrumento de medida composto por 12 itens (Tabela 4), classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de cinco pontos, que varia entre (1) “Nunca” e (5) “Sempre”. Estes itens correspondem a práticas de desenvolvimento de competências distintas, tais como, *on-job learning* ou aprendizagem no trabalho, formação, aconselhamento e planeamento de carreira, rotação funcional, *coaching* e *mentoring*. Analisados os itens da escala optou-se por agrupá-los em 3 categorias – Formação, Suporte Interrelacional e Rotação Funcional:

- Formação, cujos itens correspondentes são o 2, 3, 4, 5, 6 e 8, sendo que o objetivo passa pela existência de formações para que os colaboradores possam desenvolver competências técnicas específicas e valorizar a importância disso no desenvolvimento do seu trabalho diário.
- Suporte Interrelacional, onde se incluem os itens 1, 7, 11 e 12, a fim de se perceber quais as aprendizagens retiradas por parte dos colaboradores através de momentos de interação que estes tiveram com os seus colegas, superiores e chefes.
- Rotação Funcional, associada aos itens 9 e 10, com a finalidade de serem oferecidas, dentro da empresa, oportunidades dos colaboradores poderem mudar de funções, de modo a experienciarem novas tarefas e responsabilidades além das que lhes foram atribuídas.

Tabela 4 – Escala Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências

### FORMAÇÃO

2. Teve a oportunidade de participar em ações de formação, por forma a melhorar as suas competências técnicas.
3. Participou em ações de formação de modo a promover as suas competências gerais, como a comunicação, domínio de línguas, etc.
4. Participou em sessões de formação em sala orientadas para a aquisição de conhecimentos.
5. Participou em workshops/seminários nos quais desenvolveu novas competências através da interação com outros participantes.
6. Participou em grupos de trabalho com colaboradores de diferentes departamentos.
8. Participou em sessões de workshops/seminários que o ajudem a planear a sua carreira.

### SUPORTE INTERRELACIONAL

1. Um colega mais experiente orientou o seu trabalho e isso foi útil para a sua aprendizagem.
7. Teve a possibilidade de conversar com o seu chefe sobre a sua carreira.
11. Teve aconselhamento e apoio de uma pessoa da organização relativamente ao seu desenvolvimento profissional (*coaching*).
12. Teve um colaborador sénior (*mentor*) na organização nomeado para o apoiar em qualquer questão da sua carreira.

### ROTAÇÃO FUNCIONAL

9. Teve oportunidade de concorrer a vagas internas na sua organização.
10. Teve a oportunidade de mudar de funções dentro da sua organização.

### *Satisfação Laboral*

A escala da satisfação laboral utilizada nesta investigação é a versão original da autoria de Melià e Peiró (1989), traduzida para língua portuguesa (Tabela 5). É uma escala com 12 itens, classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de sete pontos que varia entre (1) “Muito Insatisfeito” (5) e “Muito Satisfeito”.

Para os 12 itens que compõem esta escala, existem 3 dimensões:

- Satisfação com a Supervisão, onde se incluem os itens 1, 5, 6, 7, 8, 9 e 10, com o principal objetivo de perceber se os colaboradores se sentem satisfeitos com o apoio e suporte por parte da sua chefia e supervisão.
- Satisfação com o Ambiente Físico, incluindo os itens 2, 3 e 4, cuja finalidade passa por compreender se os trabalhadores se sentem satisfeitos com o ambiente físico no seu local de trabalho, como sendo a temperatura, o espaço, a limpeza e a higiene.

- Satisfação com os Benefícios Recebidos está diretamente associada aos itens 11 e 12, sendo que esta dimensão se preocupa em entender o modo como os colaboradores são remunerados e a percepção de justiça que sentem dentro da sua organização.

Tabela 5 – Escala Satisfação Laboral

| <b>SATISFAÇÃO COM A SUPERVISÃO</b>                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Os objetivos e metas de desempenho que deve alcançar.                           |
| 5. As relações pessoais com os seus superiores.                                    |
| 6. A supervisão que exercem sobre si.                                              |
| 7. A proximidade e frequência com que é supervisionado.                            |
| 8. A forma como os seus supervisores avaliam as suas tarefas.                      |
| 9. A “igualdade” e “justiça” de tratamento que recebe na sua empresa.              |
| 10. O apoio que recebe dos seus supervisores.                                      |
| <b>SATISFAÇÃO COM O AMBIENTE FÍSICO</b>                                            |
| 2. A limpeza, higiene, e salubridade do seu local de trabalho.                     |
| 3. O aspeto físico e o espaço que dispõe no seu local de trabalho.                 |
| 4. A temperatura do seu local de trabalho.                                         |
| <b>SATISFAÇÃO COM OS BENEFÍCIOS RECEBIDOS</b>                                      |
| 11. O grau em que a sua empresa cumpre os acordos, as disposições e leis laborais. |
| 12. A forma como se efetua a negociação sobre os aspetos laborais na sua empresa.  |

### *Engagement*

A escala de *engagement* foi medida através da escala original *UWES – Utrecht Work Engagement Scale* de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), adaptada para português em estudo anterior (Chambel, Castanheira & Sobral, 2014). Apresenta 17 itens e é composta por 3 dimensões, classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de sete pontos que varia entre (1) “Nenhuma vez” e (7) “Todos os dias” (Tabela 6).

Assim sendo, a distribuição dos itens pelas 3 dimensões é a seguinte:

- Vigor, contém itens como 1, 4, 8, 12, 15 e 17, estando associado ao elevado nível de energia que os colaboradores demonstram no desenvolvimento das suas funções,

revelando um forte desejo de esforço e resistência durante o trabalho por parte dos mesmos.

- Absorção, engloba os itens 3, 6, 9, 11, 14 e 16, e diz respeito aos momentos em que o trabalhador se encontra realmente concentrado nas suas tarefas e funções, isto é, assenta na atenção focalizada e no gozo que o colaborador tem na realização das tarefas.
- Dedicção, inclui os itens 2, 5, 7, 10 e 13, e está diretamente ligada ao significado que é atribuído ao trabalho em si, ou seja, o entusiasmo e a dedicação do colaborador e a forma como este se identifica com o trabalho que desenvolve.

Tabela 6 – Escala *Engagement*

---

**VIGOR**

- 
- 1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia.
  - 4. No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso.
  - 8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
  - 12. Consigo continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo.
  - 15. Sou muito persistente no meu trabalho.
  - 17. Continuo a trabalhar, mesmo quando as coisas não correm bem.
- 

**ABSORÇÃO**

- 
- 3. O tempo voa quando estou a trabalhar.
  - 6. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.
  - 9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.
  - 11. Estou imerso no meu trabalho.
  - 14. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.
  - 16. Para mim é difícil desligar-me do meu trabalho.
- 

**DEDICAÇÃO**

- 
- 2. O meu trabalho está cheio de significado e propósito.
  - 5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.
  - 7. O meu trabalho inspira-me.
  - 10. Estou orgulhoso com o trabalho que faço.
  - 13. O meu trabalho é desafiante.
-

## RESULTADOS

### Análise das Qualidades Métricas das Escalas

#### *Escala Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências (PODC)*

##### ➤ Validade

Como a escala das PODC foi agrupada em três dimensões distintas de acordo com as diferentes práticas em estudo, procedeu-se a uma análise fatorial confirmatória a três fatores, onde ao fator 1 – formação – estão associados os itens PODC\_2, PODC\_3, PODC\_4, PODC\_5, PODC\_6 e PODC\_8, no fator 2 – suporte interrelacional – encontram-se os itens PODC\_7, PODC\_11 e PODC\_12 e, por último, o fator 3 – rotação funcional – que contém os itens PODC\_9 e PODC\_10.

Depois de analisada a estrutura fatorial, os itens 1 e 6 surgem como itens problemáticos por conterem um peso fatorial demasiado elevado, uma vez que as correlações se tornavam superiores aos valores aceitáveis e, por essa mesma razão, foram retirados. Após uma nova análise verificam-se índices de ajustamento satisfatórios, embora o RMSEA se encontre no limite do valor mínimo desejado (Tabela 7 e Anexo C – 1.1.1).

Tabela 7 – Índices de Ajustamento da AFC da escala PODC

| <b>X<sup>2</sup>/df</b> | <b>GFI</b> | <b>CFI</b> | <b>TLI</b> | <b>RMSEA</b> |
|-------------------------|------------|------------|------------|--------------|
| 2.94                    | .94        | .95        | .93        | .08          |

##### ➤ Fiabilidade

Para se proceder à fiabilidade desta escala procedeu-se ao cálculo do *alpha de Cronbach* da mesma (Tabela 8), apresentando um valor bastante aceitável e dentro dos parâmetros (Anexo C – 1.1.2).

Tabela 8 – Fiabilidade da escala PODC

| <b>Escala</b> | <b>α</b> | <b>Classificação</b> |
|---------------|----------|----------------------|
| PODC          | .86      | Boa                  |

➤ Sensibilidade

Para testar a sensibilidade da escala PODC analisaram-se todos os pressupostos relativos à mesma. Quanto à normalidade esta não se verifica, uma vez que o nível de significância é inferior a .05 ( $p < .01$ ). No entanto, apesar da escala não seguir uma distribuição normal, esta não viola grosseiramente a normalidade, pois todos os valores absolutos de assimetria e achatamento se encontram abaixo de 3 e de 7, respetivamente (Kline, 1998) (Anexo C – 1.1.3).

De acordo com Marôco (2014), os métodos paramétricos são robustos à violação do pressuposto de normalidade desde que as distribuições não sejam extremamente enviesadas ou achatadas, não devendo apresentar valores absolutos de assimetria e achatamento superiores a 1, como acontece com a escala indicada.

Tabela 9 – Sensibilidade da escala PODC

| Escala | KS  | <i>P-value</i> | Assimetria | Achatamento |
|--------|-----|----------------|------------|-------------|
| PODC   | .08 | .00            | .64        | -.00        |

*Escala Satisfação Laboral*

➤ Validade

Foi, também, realizada uma análise fatorial confirmatória para a escala da satisfação laboral a três fatores (Tabela 10), onde o fator 1 representa a satisfação com a supervisão incluindo os itens SL\_1, SL\_5, SL\_6, SL\_7, SL\_8, SL\_9 e SL\_10, o fator 2 diz respeito à satisfação com o ambiente físico envolvendo os itens SL\_2, SL\_3 e SL\_4 e o fator 3 está associado à satisfação com os benefícios recebidos englobando os itens SL\_11 e SL\_12.

Após a análise do modelo a três fatores, podem-se observar bons índices de ajustamento, sendo que o RMSEA apresenta um nível classificado como satisfatório (Anexo C – 1.2.1).

Tabela 10 – Índices de Ajustamento da AFC da escala Satisfação Laboral

| $X^2/df$ | GFI | CFI | TLI | RMSEA |
|----------|-----|-----|-----|-------|
| 2.27     | .94 | .98 | .96 | .07   |

➤ Fiabilidade

A presente escala revela um *alpha de Cronbach* de 0.93 e por essa mesma razão apresenta uma excelente consistência interna, no que diz respeito à fiabilidade da mesma (Tabela 11 e Anexo C – 1.2.2).

Tabela 11 – Fiabilidade da escala Satisfação Laboral

| Escala             | $\alpha$ | Classificação |
|--------------------|----------|---------------|
| Satisfação Laboral | .93      | Excelente     |

➤ Sensibilidade

Quanto à sensibilidade da escala de satisfação laboral (Tabela 12 e Anexo C – 1.2.3) pode-se referir que esta não segue uma distribuição normal, uma vez que existe uma rejeição da hipótese da normalidade para um nível de significância de .05 ( $p < .01$ ). No entanto, esta cumpre os requisitos dos parâmetros de normalidade, uma vez que os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7, respetivamente (Kline, 1998).

Os métodos paramétricos são robustos à violação do pressuposto de normalidade desde que as distribuições não sejam extremamente enviesadas ou achatadas, não devendo apresentar valores absolutos de assimetria e achatamento superiores a 1 (Marôco, 2014), como acontece com a presente escala.

Tabela 12 – Sensibilidade da escala de Satisfação Laboral

| Escala             | KS  | <i>P-value</i> | Assimetria | Achatamento |
|--------------------|-----|----------------|------------|-------------|
| Satisfação Laboral | .10 | .00            | -.95       | .56         |

*Escala Engagement*

➤ Validade

Por forma a analisar a validade da escala de *engagement* realizou-se, numa primeira fase, uma análise fatorial confirmatória a três fatores correspondentes às três dimensões da escala em si: vigor com os itens EV\_1, EV\_4, EV\_8, EV\_12, EV\_15 e EV\_17; absorção associada aos itens EA\_3; EA\_6, EA\_9, EA\_11, EA\_14 e EA\_16; e, por último, dedicação contendo os itens ED\_2, ED\_5, ED\_7, ED\_10 e ED\_13. No entanto, nesta análise a três fatores os índices de ajustamento encontram-se desajustados, sobretudo ao nível do GFI e do RMSEA (Tabela

13), revelando ainda correlações entre dimensões superiores a 1, ou seja, acima dos valores aceitáveis (Anexo C – 1.3.1).

Deste modo, desenvolveu-se uma nova análise fatorial confirmatória, mas apenas a um fator englobando todos os itens (Anexo C – 1.3.1). Neste caso, as correlações entre dimensões já se encontram todas abaixo de 1, ao contrário do que acontecia na análise fatorial a três fatores. Nesta análise já se verificam bons índices de ajustamento, como consta na Tabela 13.

Tabela 13 – Índices de Ajustamento da AFC da escala *Engagement*

| AFC                   | X <sup>2</sup> /df | GFI | CFI | TLI | RMSEA |
|-----------------------|--------------------|-----|-----|-----|-------|
| Modelo a 3<br>fatores | 3.23               | .86 | .93 | .92 | .09   |
| Modelo a 1<br>fator   | 2.70               | .89 | .95 | .94 | .08   |

➤ **Fiabilidade**

Para se proceder ao estudo da fiabilidade da presente escala recorreu-se ao *alpha de Cronbach* que é indicador que uma boa consistência interna da mesma, assim como de todos os seus itens (Tabela 14 e Anexo C – 1.3.2).

Tabela 14 – Fiabilidade da escala *Engagement*

| Escala            | α   | Classificação |
|-------------------|-----|---------------|
| <i>Engagement</i> | .95 | Excelente     |

➤ **Sensibilidade**

No que diz respeito à sensibilidade da escala de *engagement* (Anexo C – 1.3.3), os dados da mesma revelam uma rejeição da hipótese da normalidade ( $p < .01$ ), uma vez que o seu valor é inferior ao nível de significância de .05 (Tabela 15). Ainda assim, pode-se referir que esta não viola de modo grosseiro a normalidade, pois os valores absolutos de assimetria e achatamento encontram-se abaixo de 3 e 7, respetivamente (Kline, 1998).

Segundo Marôco (2014), os métodos paramétricos são robustos à violação do pressuposto de normalidade desde que as distribuições não sejam extremamente enviesadas ou achatadas, não devendo apresentar valores absolutos de assimetria e achatamento superiores a 1, como se pode observar na escala apresentada.

Tabela 15 – Sensibilidade da escala *Engagement*

| Escala            | KS  | <i>P-value</i> | Assimetria | Achatamento |
|-------------------|-----|----------------|------------|-------------|
| <i>Engagement</i> | .17 | .00            | -1.21      | .59         |

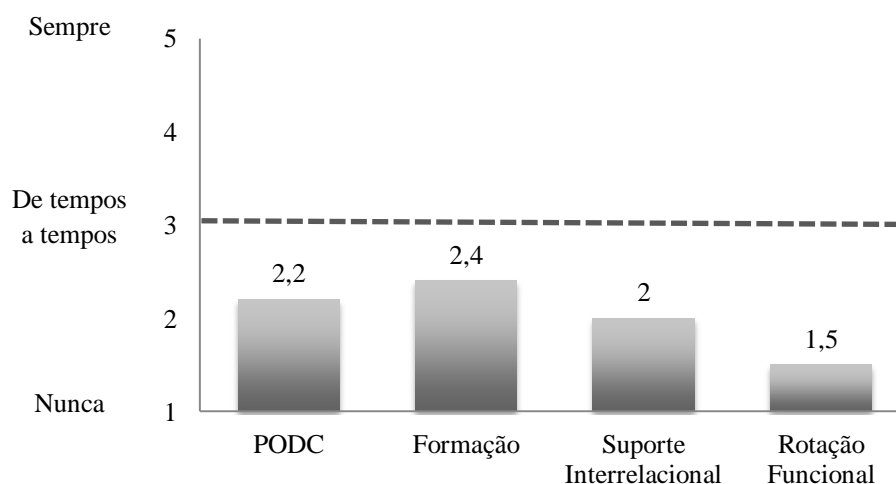
## Análise Descritiva das Variáveis

### Caracterização das variáveis

No que diz respeito à escala PODC que está dividida em três dimensões distintas e que varia entre 1 “Nunca” e 5 “Sempre”, pode-se verificar que esta se encontra um pouco abaixo do seu ponto médio, sobretudo ao nível da dimensão rotação funcional (Gráfico 1 e Anexo C – 2.1). Portanto, os colaboradores percebem como práticas mais frequentes a formação que é oferecida em contexto laboral, assim como o suporte interrelacional, do que os próprios mecanismos de rotação de funções. Ou seja, são fornecidas mais oportunidades de desenvolvimento de competências em termos de formações e suporte entre colegas e chefias do que mobilidade de funções e tarefas.

A escala em si das PODC está consideravelmente abaixo do ponto médio, sendo por isso dada pouca atenção por parte das empresas a este nível.

Figura 3 – Caracterização da variável PODC e suas dimensões



Já a respeito da escala de satisfação laboral está presente um ponto médio de 4, uma vez que esta escala varia entre 1 “Muito Insatisfeito” e 7 “Muito Satisfeito”. Como se pode

observar pelo Gráfico 2 (Anexo C – 2.1), tanto a escala em si como as suas dimensões se posicionam acima do ponto médio, o que significa que os participantes em estudo se encontram de um modo geral satisfeitos com a sua organização.

De um ponto de vista mais específico e ao nível das dimensões da escala, é perceptível que os colaboradores se sentem mais satisfeitos com o próprio ambiente físico do seu contexto de trabalho e com a supervisão em si do que com os benefícios recebidos. Portanto, para os colaboradores o seu local de trabalho, em termos de espaço físico (estrutura, materiais, temperatura, ruído, higiene, limpeza), tem um peso superior e fundamental na sua satisfação em contexto de trabalho.

Figura 4 – Caracterização da variável Satisfação Laboral e suas dimensões



Por último, a escala referente ao *engagement* dividida em três dimensões representa um ponto médio de 4, pois varia entre 1 “Nenhuma vez” e 7 “Todos os dias”. Através do Gráfico 3 verifica-se que esta escala se encontra bastante acima do seu ponto médio, o que indica que todos os participantes se encontram muito comprometidos com a sua função (Anexo C – 2.1).

As dimensões da escala (vigor, absorção e dedicação) não surgem no gráfico devido à análise fatorial confirmatória que foi realizada para esta escala, primeiramente a três fatores e depois apenas a um fator. Após esse processo toma-se esta escala na sua vertente geral sem o foco nas suas dimensões, como mencionado anteriormente.

Figura 5 – Caracterização da variável *Engagement*



### Diferenças entre variáveis

Por forma a verificar as diferenças que existem entre as variáveis em estudo e as variáveis sócio-demográficas recorreram-se a testes como o Teste T para variáveis nominais compostas por dois grupos e a Análise de Variância ANOVA *One Way* para variáveis do tipo ordinal e nominal compostas por mais do que dois grupos. É ainda importante referir que na Análise de Variância ANOVA *One Way* sempre que é rejeitada a hipótese nula, ou seja, sempre que existem diferenças significativas em pelo menos dois grupos, é realizado de seguida um teste *post hoc* de *Turkey HSD*, a fim de verificar quais os grupos que diferem entre si.

Para a variável género foi utilizado um Teste T, uma vez que se trata de uma variável nominal com apenas dois grupos (feminino *vs* masculino). Esta variável depara-se, no entanto, com a ausência de diferenças significativas quer em relação às PODC, quer em relação à satisfação laboral e ao *engagement* (Anexo C – 2.2.2), o que significa que as respostas dadas perante as três escalas não se diferenciam entre homens e mulheres.

No que toca às habilitações literárias, onde se recorreu à ANOVA *One Way* e ao teste *post hoc* de *Turkey HSD*, verifica-se também uma ausência de diferenças entre variáveis para as três escalas em estudo. Mesmo depois de se encontrar um *p-value* superior a .05 em todas as análises da ANOVA *One Way*, realizou-se um *post hoc* de *Turkey HSD*, onde se comprovou a mesma inexistência de diferenças (Anexo C – 2.2.3).

Já para a variável idade e antiguidade foi utilizada uma regressão, pois tratam-se de duas variáveis ordinais e sem classes distintas, revelando que estas não são preditoras das variáveis em estudo (PODC, satisfação laboral e *engagement*), uma vez que para todas elas o *p-value* é superior a .05 (Anexo C – 2.2.1 e 2.2.4).

## Correlações entre Variáveis

Para se proceder à análise da direção e intensidade das relações entre variáveis em estudo foi necessário recorrer às correlações de *Pearson*. Para tal, a magnitude do coeficiente de correlação de *Pearson* pode ser interpretada em termos da variação de uma variável que é explicada pela outra.

É importante ressaltar ao nível das correlações que os coeficientes de correlação variam entre  $]-1, 1[$  e que quanto mais próximos de  $|1|$  estiverem, mais forte é a associação entre variáveis (Bryman & Cramer, 2003). No caso de o coeficiente de correlação for igual a zero ( $r = 0$ ), não existe qualquer tipo de relação entre variáveis. Já se  $r > 0$  as variáveis variam no mesmo sentido. Caso  $r < 0$ , então significa que as próprias variáveis variam no sentido oposto. Por forma a clarificar esta análise, as classificações das correlações encontram-se na Tabela 16.

Tabela 16 – Classificação das Correlações de *Pearson*

| Correlações          | Classificação          |
|----------------------|------------------------|
| $ r  < .25$          | Correlação Fraca       |
| $.25 \leq  r  < .50$ | Correlação Moderada    |
| $.50 \leq  r  < .75$ | Correlação Forte       |
| $ r  \geq .75$       | Correlação Muito Forte |

Desta forma, a Tabela 17 (Anexo C – 3) representa todas as correlações entre as variáveis em estudo onde se encontram dados estatísticos como a média, o desvio-padrão e o coeficiente de correlação de *Pearson*.

A associação verificada entre a escala PODC e a satisfação laboral demonstram a existência de uma correlação positiva e moderada ( $r = .48$ ;  $p < .01 < \alpha = .01$ ). Ou seja, os indivíduos percebem as práticas de desenvolvimento de competências como positivas para a sua satisfação em contexto laboral.

De um modo semelhante, a escala PODC e a de *engagement* encontram também uma correlação positiva e classificada como moderada ( $r = .36$ ;  $p < .01 < \alpha = .01$ ). Portanto, quanto maiores as oportunidades dos colaboradores participarem em práticas de desenvolvimento de competências, maiores serão os níveis de *engagement* dos mesmos.

De uma modo mais aprofundado, entre a dimensão rotação funcional da escala PODC e a dimensão benefícios recebidos da escala da satisfação laboral verifica-se uma correlação positiva, mas considerada como fraca ( $r = .20$ ;  $p < .01 < \alpha = .01$ ). Isto é, os participantes demonstram que a prática de mobilidade de funções não tem grande impacto na sua satisfação ao nível dos benefícios que recebem, tal como o salário. Apesar da direção ser a mesma (i.e., quando uma aumenta, a outra também aumenta), a intensidade da correlação é fraca.

Quanto à satisfação laboral, a dimensão satisfação com a supervisão tem maior peso de correlação do que as restantes ( $r = .96$ ;  $p < .01 < \alpha = .01$ ), o que explica uma maior necessidade por parte dos indivíduos em serem apoiados por chefias e supervisores ao invés do ambiente físico ou mesmo dos benefícios recebidos. Esta correlação é considerada como positiva e muito forte.

Uma outra correlação muito forte e no sentido positivo é entre a escala PODC e a sua dimensão da formação ( $r = .89$ ;  $p < .01 < \alpha = .01$ ). Esta dimensão tem um peso correlacional superior às restantes, significando que os colaboradores percebem como mais importante nas práticas de desenvolvimento de competências as oportunidades de formação em comparação com o suporte interrelacional com colegas e chefias e a rotação funcional.

Pode verificar-se entre a satisfação laboral e o *engagement* uma correlação positiva e forte ( $r = .57$ ;  $p < .01 < \alpha = .01$ ), onde é notável que quanto mais satisfeitos estiverem os participantes, maiores os níveis de *engagement* que apresentam.

Volta a surgir uma correlação de carácter positivo, mas fraco entre a dimensão de rotação funcional das PODC e o *engagement* ( $r = .23$ ;  $p < .01 < \alpha = .01$ ). Analisando esta correlação pode-se prever que esta não é uma prática de desenvolvimento de competências que seja muito valorizada pelos participantes como fundamental para o aumento dos seus níveis de *engagement*.

Por último, as correlações identificadas entre a escala PODC e as dimensões referentes à satisfação laboral remetem para uma correlação estatisticamente significativa ao nível da satisfação com a supervisão do que nas restantes dimensões ( $r = .46$ ;  $p < .01 < \alpha = .01$ ). Esta é uma correlação moderada e positiva, sendo que o mesmo acontece em relação à formação e à satisfação com a supervisão ( $r = .33$ ;  $p < .01 < \alpha = .01$ ). Portanto, uma das práticas a desenvolver ao nível dos colaboradores será a formação, pois terá impacto directo sobre a satisfação que sentem perante as chefias.

Tabela 17 – Matriz de Correlações de *Pearson*

|                                   | Média | Desvio-<br>Padrão | 1.    | 2.    | 3.    | 4.    | 5.    | 6.    | 7.    | 8.    | 9. |
|-----------------------------------|-------|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| <b>1. PODC</b>                    | 2.29  | .81               | 1     |       |       |       |       |       |       |       |    |
| <b>2. Formação</b>                | 2.46  | 1.01              | .89** | 1     |       |       |       |       |       |       |    |
| <b>3. Suporte Interrelacional</b> | 2.22  | .98               | .76** | .47** | 1     |       |       |       |       |       |    |
| <b>4. Rotação Funcional</b>       | 1.97  | 1.05              | .63** | .36** | .39** | 1     |       |       |       |       |    |
| <b>5. Engagement</b>              | 5.44  | 1.29              | .36** | .26** | .37** | .23** | 1     |       |       |       |    |
| <b>6. Satisfação</b>              | 5.08  | 1.20              | .48** | .35** | .49** | .30** | .57** | 1     |       |       |    |
| <b>7. Supervisão</b>              | 5.00  | 1.40              | .46** | .33** | .50** | .29** | .56** | .96** | 1     |       |    |
| <b>8. Ambiente Físico</b>         | 5.43  | 1.18              | .34** | .28** | .29** | .24** | .36** | .69** | .51** | 1     |    |
| <b>9. Benefícios Recebidos</b>    | 4.82  | 1.59              | .34** | .25** | .37** | .20** | .45** | .80** | .70** | .43** | 1  |

\*\*Correlação significativa a .01

## Teste de Hipótese

A principal hipótese em estudo foi testada através da análise de regressão, onde se avalia a influência direta das variáveis predictoras/independentes nas variáveis dependentes. Assim, procederam-se tanto a Regressões Lineares Simples perante uma variável dependente relacionada linearmente com uma variável independente e a Regressões Lineares Múltiplas quando se trata de uma variável dependente relacionada linearmente com duas ou mais variáveis independentes.

Deste modo e em jeito de recordação, a variável preditora/independente é conhecida como as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (PODC) e as variáveis dependentes são a satisfação laboral e o *engagement*.

A escala PODC e a satisfação laboral foram testadas através de uma Regressão Linear Simples (Anexo C – 4), onde se verifica um impacto positivo e significativo de uma variável sobre a outra ( $\beta = .48$ ;  $p < .01 < .05$ ).

Esta regressão apresenta um valor  $F = 79.13$ , para um  $p < .01$  ( $sig = .00$ ) e um  $R^2_a = .22$ , o que significa que 22% da variabilidade total da satisfação laboral é explicada pelas PODC,

que é a variável preditora. Perante este resultado é possível afirmar com confiança que se trata de um modelo estatisticamente significativo (Tabela 18).

Tabela 18 – Regressão Linear Simples para as PODC e Satisfação Laboral

| Variável Preditora | Variável de Critério | R <sup>2</sup> | F       | β     | T    | p    |
|--------------------|----------------------|----------------|---------|-------|------|------|
| PODC               | Satisfação Laboral   | .22            | 79.13** | .48** | 8.90 | <.01 |

Para as dimensões da escala PODC e satisfação laboral recorreu-se a uma Regressão Linear Múltipla, uma vez que aumenta o número de variáveis independentes (formação, suporte interrelacional e rotação funcional) em relação à variável dependente (satisfação laboral). Neste caso, como é observável (Anexo C – 4), a formação ( $\beta = .13$ ;  $p = .03 < .05$ ) e o suporte interrelacional ( $\beta = .39$ ;  $p < .01 < .05$ ) apresentam um impacto positivo e significativo sobre a satisfação laboral (Tabela 24), à semelhança do que acontecia com a própria escala PODC sobre a mesma variável dependente. Já a dimensão da rotação funcional ( $\beta = .10$ ;  $p = .09 > .05$ ) não demonstra nenhum impacto sobre a satisfação dos colaboradores em contexto laboral.

Esta análise exhibe um  $F = 32.47$ , para um  $p < .01$  ( $sig = .00$ ), evidenciando a significância deste modelo de regressão (Tabela 19). É ainda possível verificar que o  $R^2_a$  é de .26, o que expressa uma percentagem de 26% da variabilidade total da satisfação laboral que é explicada pelas dimensões associadas às PODC.

Tabela 19 – Regressão Linear Múltipla para as dimensões PODC e Satisfação Laboral

|                         | Variável de Critério | R <sup>2</sup> | F       | β      | T    | p   |
|-------------------------|----------------------|----------------|---------|--------|------|-----|
| Formação                |                      |                |         | .13**  | 2.15 | .03 |
| Suporte Interrelacional | Satisfação Laboral   | .26            | 32.47** | .39*** | 6.32 | .00 |
| Rotação Funcional       |                      |                |         | .10    | 1.69 | .09 |

Quanto ao *engagement* e à escala PODC realizou-se novamente uma Regressão Linear Simples uma vez que se trata de uma variável dependente e uma variável independente (Anexo C – 4). Neste caso, pode afirmar-se que as práticas de desenvolvimento de

competências tem um impacto no sentido positivo e significativo sobre o *engagement* ( $\beta = .36; p < .01 < .05$ ).

Nesta análise verifica-se um  $F = 40.07$ , para um  $p < .01$  ( $sig = .00$ ), onde o modelo é classificado como altamente significativo (Tabela 20). O  $R^2_a$  é de .13, o que indica que 13% da variabilidade do *engagement* é explicado pela práticas de desenvolvimento de competências (PODC).

Tabela 20 – Regressão Linear Simples para as PODC e *Engagement*

| Variável Preditora | Variável de Critério | R <sup>2</sup> | F       | $\beta$ | T    | p    |
|--------------------|----------------------|----------------|---------|---------|------|------|
| PODC               | <i>Engagement</i>    | .13            | 40.07** | .36**   | 6.33 | <.01 |

Por último, ainda se procedeu à análise das diferentes dimensões da variável independente PODC (formação, suporte interrelacional e rotação funcional) e do *engagement* através de uma Regressão Linear Múltipla (Anexo C – 4). Neste caso, apenas a dimensão do suporte interrelacional ( $\beta = .29; p < .01 < .05$ ) expressa um impacto significativo e positivo sobre os níveis de *engagement* dos participantes. Qualquer uma das outras práticas de desenvolvimento de competências, tanto a formação ( $\beta = .10; p = .14 > .05$ ) como a rotação funcional ( $\beta = .09; p = .18 > .05$ ) se encontram sem ligação direta sobre o *engagement*.

Neste sentido, tal como se pode confirmar através da Tabela 21, esta regressão aponta para um  $F = 15.87$ , para um  $p < .01$  ( $sig = .00$ ), indicando que se trata de um modelo novamente significativo do ponto de vista estatístico. Nesta análise verifica-se um  $R^2_a$  de .14, onde 14% da variabilidade total do *engagement* é explicada pelas práticas de desenvolvimento de competência supracitadas.

Tabela 21 – Regressão Linear Múltipla para as dimensões PODC e *Engagement*

|                         | Variável de Critério | R <sup>2</sup> | F       | $\beta$ | T    | p   |
|-------------------------|----------------------|----------------|---------|---------|------|-----|
| Formação                | <i>Engagement</i>    | .14            | 15.87** | .10     | 1.49 | .14 |
| Suporte Interrelacional |                      |                |         | .29***  | 4.33 | .00 |
| Rotação Funcional       |                      |                |         | .09     | 1.36 | .18 |

## DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Relembrando o objetivo principal da presente investigação, este passa por perceber qual o impacto que as práticas organizacionais de desenvolvimento de competências (PODC) apresentam perante a satisfação laboral e o *engagement*.

Face ao modelo em estudo, os resultados obtidos sugerem, de um modo geral, que as PODC têm um impacto direto sobre aquelas atitudes. No entanto, esse impacto é apenas resultado das práticas de formação e de suporte interrelacional. Ou seja, a rotação funcional não produziu efeito significativo sobre a satisfação laboral e o *engagement*.

Embora, de um modo universal, seja reconhecida a importância que as práticas de desenvolvimento de competências apresentam para as empresas, a capacidade que as mesmas têm para variar essas práticas e criar oportunidades das mesmas tem sido alvo de pouca atenção, quer no contexto organizacional quer ao nível de estudos quantitativos e em grande escala (Holahan, Sullivan & Markham, 2013). Desta forma, os colaboradores que compõem a presente amostra sentem que não existem práticas de desenvolvimento de competências dentro das suas empresas e que as oportunidades são escassas ao nível das mesmas. Já no caso das outras escalas em estudo, estas revelam que os participantes estão muito satisfeitos, sobretudo ao nível do ambiente físico que envolve o seu local de trabalho, e com elevados níveis de *engagement*.

No que diz respeito às competências, as que são consideradas *core* incluem tudo o que é necessário para devolver uma vantagem interna (tal como a nova tecnologia de qualidade superior) para o mercado organizacional, o que resulta em vantagem competitiva (Wind & Mahajan, 1998). É por esta razão que as competências devem ser promovidas através do seu melhoramento e desenvolvimento nas organizações. Portanto, existe uma falta de capacidade por parte das empresas no desenvolvimento de práticas adequadas que mantenham os colaboradores com elevada satisfação e *engagement*. Ainda assim, a formação continua a ser a prática tradicional que é vista como a mais utilizada pelas empresas. Para alguns autores, o desenvolvimento dos colaboradores é um fator determinante para o *engagement* (Altunel, Kocak & Cankir, 2013) e para a satisfação laboral, sobretudo ao nível da formação (Latif, Jan & Shaheen, 2013).

Tal como foi referido anteriormente, existe uma ausência de diferenças significativas entre as variáveis sócio-demográficas utilizadas e as variáveis em estudo. Esta ausência de diferenças pode estar diretamente relacionada com determinadas limitações desta investigação, como a variedade de empresas que compõe a amostra e o facto de se tratar de

um estudo de natureza transversal, que serão aprofundadas posteriormente. No entanto, e na ausência de literatura acerca deste tópico, a simples razão das PODC, de uma forma geral, serem desvalorizadas pelos colaboradores, pois as empresas não criam grandes oportunidades das mesmas, pode fazer com que se gere esta ausência de diferenças sobre qualquer uma das variáveis sócio-demográficas (género, idade, habilitações literárias, antiguidade).

Os colaboradores fazem atribuições positivas ou negativas das práticas de gestão de recursos humanos, incluindo as de desenvolvimento de competências, sendo que essas atribuições estão diretamente associadas às consequentes atitudes dos colaboradores como o *commitment*, o *engagement* ou a satisfação (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Portanto, existe uma atribuição afirmativa dos participantes em estudo para com as PODC que se revelam correlacionadas de forma positiva e significativa com as restantes escalas em estudo, o que demonstra uma relação sólida desta variável com a satisfação laboral e o *engagement* e de todas as dimensões destas escalas entre si.

A rotação funcional é vista como uma prática pouco usual dentro das empresas, pois está sempre associada a correlações fracas. Isso poderá estar associado ao facto destas considerarem a mobilidade funcional como uma prática com pouco impacto para a satisfação, motivação e *engagement* dos colaboradores, não trazendo mais-valias para estes. Além disso, a população portuguesa poderá ser mais resistente à mudança e ter uma maior aversão em realizar novas tarefas e funções diferentes das suas. Já Hsieh e Chao (2004) reportam que a rotação funcional é utilizada para minimizar o grau de monotonia, tédio e fadiga do colaborador devido ao trabalho específico que realiza, trazendo benefícios para o mesmo.

A formação é uma das práticas que, sendo a mais tradicional, é a que melhores resultados apresenta em termos de produtividade, satisfação e *engagement* (Trincherro *et al.*, 2013). No entanto, o que se verifica neste estudo é que o suporte interrelacional é percecionado como a prática mais relevante e com maior peso (correlações mais fortes) em comparação com a formação e a rotação funcional perante as variáveis critério.

Sendo o modelo em estudo significativo, demonstrando o impacto das PODC sobre a satisfação laboral e o *engagement*, este confirma a hipótese geral da presente investigação. Ainda assim, existem práticas específicas onde esse impacto não se verifica, tal como acima mencionado.

A prática da rotação funcional possui uma elevada significância e um enorme impacto positivo sobre os colaboradores, criando nestes novas oportunidades de desenvolvimento das suas próprias competências e *skills* (Hodgson *et al.*, 2014). Como anteriormente referido, neste estudo e ao contrário do que acontece com a literatura, a rotação funcional é uma prática

que não é utilizada em contexto empresarial, não apresentando impacto nem na satisfação laboral nem no *engagement* (tal como se verificou nas correlações), o que poderá estar relacionado com o facto de as empresas considerarem a mobilidade de funções como uma prática inútil e sem resultados posteriores.

Já a formação e o suporte interrelacional são percecionados como bons indicadores da satisfação laboral, sendo apenas o último visto como uma prática com impacto nos níveis de *engagement* dos colaboradores. É do conhecimento geral que as boas relações mantidas no trabalho, quer seja com as chefias ou com os colegas, geram uma maior satisfação e outros comportamentos (ie. *engagement*) sobre os colaboradores (Cook & Wall, 1980; Ferres, Connell & Travaglione, 2004), assim como os programas de formação oferecidos aos mesmos (Latif, Jan & Shaheen, 2013). Assim, o suporte interrelacional é visto como uma prática de extrema importância para os trabalhadores e que confere maiores níveis de satisfação e de *engagement* aos mesmos. Uma possível explicação perante tal resultado, é o facto de as empresas nos dias correntes terem que proceder a inúmeras reduções de custo. Ou seja, estas reduções podem afetar diretamente os programas de formação que são desenvolvidos internamente e, por essa mesma razão, os colaboradores sentirem o suporte interrelacional como o método mais utilizado e mais relevante para o seu desenvolvimento de competências.

Portanto, apesar de nem todas as práticas em estudo serem valorizadas de igual modo como importantes para o desenvolvimento de competências, a maioria dos colaboradores percecionam-nas como positivas para os seus níveis de satisfação e de *engagement*. Assim, a conclusão geral com que esta investigação se depara coincide com a literatura, do ponto de vista de Kehoe e Wright (2013), quando referem que a perceção das práticas de desenvolvimento de competências que os empregados possuem está positivamente relacionada com as atitudes e os comportamentos dos mesmos (ie. satisfação laboral, performance, *engagement*).

### **Implicações Práticas**

Um enorme número de pesquisas tem vindo argumentar que existem, neste momento, evidências de uma relação óbvia entre algumas práticas de desenvolvimento de competências e os resultados, atitudes e comportamentos que se obtêm através delas, sendo imprescindíveis para o desenvolvimento das organizações (Batt, 2002; Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Sun, Aryee, & Law, 2007; Wright, Gardner, Moynihan, & Allen, 2005). Tal como é observável ao longo deste projeto de investigação, este é um modelo muito relevante para o futuro das empresas. É necessário que estas pensem em valorizar mais as práticas de desenvolvimento de

competências, dando oportunidade aos colaboradores de as experimentar, absorver e aprender, pois só desta forma podem ser verificados resultados ao nível da satisfação laboral dos mesmos e dos seus níveis de *engagement*.

A importância das práticas que promovem o desenvolvimento de competências tem vindo a ser completamente reconhecida pelas empresas para os níveis de produtividade e qualidade das mesmas, pois a eficácia e o desempenho de qualquer organização depende do capital humano, sendo para isso necessário contratar as pessoas certas (Uddin, 2014). Se os colaboradores não se sentirem satisfeitos com o seu trabalho e com elevados níveis de *engagement*, a sua produtividade também não será a mesma (Devi & Nagini, 2013). Assim, e sendo o foco das empresas os resultados que os colaboradores obtêm e atingem, só através de oportunidades de desenvolvimento das PODC, de onde os mesmos retiram aprendizagens e novas competências podem surgir as atitudes supracitadas. O presente modelo comprova isso mesmo: esta relação positiva que se evidencia entre as PODC, a satisfação laboral e o *engagement* que conduz certamente a um melhor futuro para o contexto empresarial.

### **Limitações e Sugestões**

Uma das principais limitações desta investigação é a vasta variabilidade de empresas que compõem a amostra. Todos os participantes em estudo pertencem a qualquer tipo de empresa, pública, privada, pertencente ao setor bancário, indústria, saúde, educação, entre outros. A sugestão que se coloca é a realização de um futuro estudo deste modelo focada apenas num setor específico, como por exemplo na área dos recursos humanos.

Em segundo lugar, é importante referir o facto, não deixando de ser também uma limitação, de este ser um estudo de natureza transversal. Ou seja, todas os indivíduos pertencentes à amostra responderam a todas as questões no mesmo dia, num único espaço de tempo. Como proposta para uma futura investigação poder-se-ia efetuar um estudo longitudinal, onde os participantes seriam sujeitos à aplicação do mesmo questionário em dois momentos diferentes, espaçados por meses.

O facto de os participantes responderem no mesmo dia e no mesmo espaço de tempo ao questionário, que por si só é bastante extenso, pode conduzir a problemas de desejabilidade social ou a pessoa ser influenciada pelo seu estado de espírito devido ao *stress* pós-trabalho ou ao simples facto de não estar num dia que lhe esteja a correr do modo como deseja.

De seguida, tome-se o tipo de amostragem não probabilístico por conveniência e intencional tipo *snowball* como uma limitação a este estudo e, portanto, como sugestão poder-se-á realizar uma investigação com uma amostra mais aleatória.

Por fim, são consideradas como limitações o facto de se tratar de um questionário exclusivamente diretivo, com perguntas fechadas, e a dimensão da amostra. Na primeira pode-se contornar a limitação utilizando um questionário com respostas abertas e que tenha algum nível de subjetividade. Já a dimensão da amostra, apesar de ser considerada como muito positiva por se encontrar dentro do intervalo mínimo aceitável (240-400), esta poderia ser ainda maior e melhor.

### **Recomendações para Estudos Futuros**

Sugere-se, por fim, duas propostas a serem exploradas em posteriores investigações como é o caso da introdução da variável de desempenho no modelo em análise, pois possui um papel fundamental na implicação que as práticas de desenvolvimento de competências têm nos colaboradores; e a aplicação deste modelo de investigação em setores de atividade distintos, pois seria interessante apurar se o setor de atividade de uma organização influencia, ou não, a aplicação de determinadas práticas de desenvolvimento de competências.

## REFERÊNCIAS

- Abraham, S. (2002). Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement. *SIES Journal of Management*, 8 (2), 27-36.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (2), 330–351. doi:10.1080/09585192.2012.679950
- Al-Shuaibi, A., Subramaniam, C., & Shamsudin, F. (2014). The Mediating Influence of Job Satisfaction on the Relationship between HR Practices and Cyberdeviance. *Journal of Marketing and Management*, 5(1), 105–119.
- Altunel, M. C., Kocak, O. E., & Cankir, B. (2013). The Effect of Job Resources on Work Engagement: A Study on Academicians in Turkey. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15 (2), 409-417.
- Bakker, A. B. (2014). Daily Fluctuations in Work Engagement: An Overview and Current Directions. *European Psychologist*, 19(4), 227–236. doi:10.1027/1016-9040/a000160
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643-650. doi: 10.1177/014920630102700602
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587–597.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows (3ª Ed.)*. Oeiras: Celta

- Cantarello, S., Filippini, R., & Nosella, A. (2012). Linking human resource management practices and customer satisfaction on product quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), 3906–3924. doi:10.1080/09585192.2012.665064
- Çetin, A. T., Kızıl, C., & Zengin, H. İ. (2013). Impact of Mentoring on Organizational Commitment and Job Satisfaction of Accounting-Finance Academicians Employed in Turkey. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 3(2), 0–29. doi:10.5195/emaj.2013.40
- Chai, K.-H., Wang, Q., Song, M., Halman, J. I. M., & Brombacher, A. C. (2012). Understanding Competencies in Platform-Based Product Development: Antecedents and Outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 29(3), 452–472. doi:10.1111/j.1540-5885.2012.00917.x
- Chambel, MJ, Castanheira, F. & Sobral, F. (2014). Temporary Agency versus permanent workers: a multigroup analysis of human resource management, work engagement and organizational commitment. *Economic & Industrial Democracy*. Online October, 1-25.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. (2011). Relation between human resource development climate and employee engagement: Results from India, *Europe's Journal of Psychology*, 7(4), 664–685. doi:10.1037/e617512012-006
- Chiurciu, R. M., Hardy, G., Nollet, J., & Halley, A. (2006). Power Relationships and Their Impact on Competency Development, *Supply Chain Forum*, 7(2), 4–15.
- Chreptaviciene, V., & Starkute, J. (2012). Relationship between Career and Competency: Verification of Theoretical Model Validity, *Inzinerine Ekonomika - Engineering Economic*, 23(2), 163–173. doi: http://dx.doi.Org/10.5755/j01.ee.23.2.1539
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: a Quantitative Review and Test of Its Relations With Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. doi:10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- Chun, J. U., Sosik, J. J., & Yun, N. Y. (2012). A longitudinal study of mentor and protégé outcomes in formal mentoring relationships, *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1071–1094. doi:10.1002/job.1781

- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How Much Do High-Performance Work Practices Matter? A Meta-Analysis of Their Effects on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528. doi:10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39–52.
- Coughlan, L., Moolman, H., & Haarhoff, R. (2014). External job satisfaction factors improving the overall job satisfaction of selected five-star hotel employees, *South African Journal of Business Management*, 45(2), 389–391.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48, 135–145.
- Devi, V. R., & Nagini, A. (2013). Work-life balance and burnout as predictors of job satisfaction in private banking sector, *Skyline Business Journal*, 4(1), 50-53.
- De Vos, A., Hauw, S., Van der Heijden, B. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability, *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447. doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.010
- Diestel, S., Wegge, J., & Chmidt, K. (2014). The Impact Of Social Context On The Relationship Between Individual Job Satisfaction And Absenteeism: The Roles Of Different Foci Of Job Satisfaction And Work-Unit Absenteeism Leibniz Research Centre for Working Environment and Human Factors, *Academy of Management Journal*, 57(2), 353–382. doi: <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.1087>
- D'Oliveira, T. (2007). *Teses e dissertações – recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Enescu, C., & Mioara, D. M. (2012). Executive Coaching – Instrument for Implementing Organizational Change, *Review of International Comparative Management*, 13(3), 378–387.
- Ferres, N., Connell, J., & Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 608–622.

- Gabriunas, L. P. (2010). La Influencia Del Desempeño Social Corporativo En La Satisfacción Laboral De Los Empleados: Una Revisión Teórica Desde Una Perspectiva Multinivel, *26*(116), 63–81. Retrieved from [http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S012359232010000300004&lng=es&nrm=](http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012359232010000300004&lng=es&nrm=)
- Gao, Y., Shi, J., Niu, Q., & Wang, L. (2012). Work-family conflict and job satisfaction: emotional intelligence as a moderator. *Stress and Health : Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, *29*(3), 222–8. doi:10.1002/smi.2451
- Goh, S. (1998). Toward a learning organization: the strategic building blocks, *SAM Advanced Management Journal*, *63*(2), 15-22.
- Graham, M., & Tarbell, L. (2006). The importance of the employee perspective in the competency development of human resource professionals, *Human Resource Management*, *45*(3), 337-355. doi: 10.1002/hrm.20116
- Grund, C., & Schmitt, A. (2013). Works councils, wages and job satisfaction, *Applied Economics*, *45*, 299–310. doi: 0.1080/00036846.2011.597735
- Hicks, R. E., O'Reilly, G., & Bahr, M. (2002). Organisational engagement and its driving forces: A case study in a retail travel organisation with international outreach, *International Journal of Management Cases*, *16*(3), 4–20.
- Hodgson, S., Al Shehhi, M., & Marzouqi, E. (2014). The Effect of Job Rotation on Employees in Organizations in the UAE. *Middle East Journal of Business*, *9*(3), 35–44. doi:10.5742/MEJB.2014.92509
- Holahan, P. J., Sullivan, Z. Z., & Markham, S. K. (2013). Product Development as Core Competence: How Formal Product Development Practices Differ for Radical, More Innovative, and Incremental Product Innovations. *The Journal of Product Innovation Management*, *31* (2), 329-345.
- Holman, D., Totterdell, P., Axtell, C., Stride, C., Port, R., Svensson, R., & Zibarras, L. (2011). Job Design and the Employee Innovation Process: The Mediating Role of

- Learning Strategies. *Journal of Business and Psychology*, 27(2), 177–191. doi:10.1007/s10869-011-9242-5
- Hsieh, A., & Chao, H. (2004). A reassessment of the relationship between job specialization, job rotation and job burnout: example of Taiwan's high-technology industry. *Journal of Human Resource Management*, 15 (6), 1108-1123.
- Igbaria, M., & Guimaraes, T. (1993). Antecedents and consequences of job satisfaction among information center employees, *Journal of Management Information Systems*, 9(4), 145-174. Retrieved from <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1189405>
- Jayakumar, G. S. D. S., & Sulthan, A. (2014). Modelling : Employee Perception on Training and Development, *Journal of Indian Management*, 57–71.
- Jayawardena, C., & Gregar, A. (2013). Career and Knowledge Management Practices and Occupational Self Efficacy of Elderly Employees. Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/91955833/>
- Ji, L., Huang, J., Liu, Z., Zhu, H., & Cai, Z. (2012). The effects of employee training on the relationship between environmental attitude and firms' performance in sustainable development. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(14), 2995–3008. doi:10.1080/09585192.2011.637072
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. doi:10.5465/amj.2011.0088
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL8: Structural equation modelling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Judge, T. A., Hulin, C. L., Dalal, L. S. (2009). Job Satisfaction and Job Affect. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2-84). New York: Oxford University Press.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. doi:10.2307/256287

- Kanste, O. (2011). Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 25(4), 754–61. doi:10.1111/j.1471-6712.2011.00888.x
- Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2000). Retention: Tag, You're It!, *Training & Development*, 29-34.
- Kaymaz, K. (2010). The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations, *Business and Economics Research Journal*, 1(3), 69–85.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39, 366–391.
- Kline, R. B. (1998). Principles and practice of structural equation modeling. New York: The Guilford Press.
- Kooij, D., Jansen, P., Dijkers, J., & De Lange, A. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1111-1136. doi: 10.1002/job.666
- Konigová, M., & Fejfar, J. (2011). Evaluation and Development of Managerial Competencies, 68-80. Retrieved from <https://search.ebscohost.com/>
- Krainer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities. *The Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485–500. doi:10.1037/a0021452
- Kraus, S. (1995). Attitudes and the prediction of behavior: A meta-analysis of the empirical literature, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(1), 58-75. doi: 10.1177/0146167295211007
- Kühnel, J., Sonnentag, S., & Bledow, R. (2012). Resources and time pressure as day-level antecedents of work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 181–198. doi:10.1111/j.2044-8325.2011.02022.x

- Lans, T., Bergevoet, R., Mulder, M., & Woerkum, C. (2005). Identification and measurement of competences of entrepreneurs in agribusiness. In: Batterink, M., R. Cijssouw, M. Ehrenhard, H. Moonen and P. Terlouw (eds.). Selected papers from the 8<sup>th</sup> Ph.D. Conference on Business Economics, Management and Organization Science, PREBEM/NOBEM, Enschede. (pp. 81-95).
- Latham, G. P., Ford, R. C., & Tzabbar, D. (2012). Enhancing Employee And Organizational Performance Through Coaching Based On Mystery Shopper Feedback: A Quasi-Experimental Study, *Human Resource Management*, 51(2), 213–230. doi:10.1002/hrm.21467
- Latif, K. F., Jan, S., & Shaheen, N. (2013). Association of Training Satisfaction with Employee Development aspect of Job Satisfaction. *Journal of Managerial Sciences*, 7 (1), 159-178.
- Lo Bue, S., Taverniers, J., Mylle, J., & Euwema, M. (2013). Hardiness promotes work engagement, prevents burnout, and moderates their relationship. *Military Psychology*, 25(2), 105–115. doi:10.1037/h0094952
- Marôco, J. (2014). Análise Estatística com o SPSS Statistics. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Meliá, J.L., & Peiró, J. M. (1989). El Cuestionario de Satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez [The S10/12 Job Satisfaction Questionnaire: Factorial structure, reliability and validity]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4(11), 179-187.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202. doi:10.1177/2329488414525399
- Montag, T., Smit, B., Nemanick, R., & Sanborn-Overby, U. (2014). Looking Beyond Costs And Benefits: Mentoring As An Organizational Citizenship, *Academy of Management Annual Meeting Proceeding*, 1358-1363.

- Moura, D., Orgambídez-Ramos, A., & Gonçalves, G. (2014). Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction: Results From Portugal. *Europe's Journal of Psychology, 10*(2), 291–300. doi:10.5964/ejop.v10i2.714
- Mulder, M., & Collins, K. (2007). Competence Development in Public and Private Organisations : a Survey of Its Use in Practice in Selected EU Member States. In *ECER conference in Gent, Belgium*. (pp. 1–23).
- Mulder, M., Weigel, T., & Collins, K. (2006). The concept of competence concept in the development of vocational education and training in selected EU member states. A critical analysis. *Journal of Vocational Education and Training, 59*(1), 65-85.
- Narainsamy, K., & Westhuizen, S. Van Der. (2013). Work Related Well-Being : Burnout, Work Engagement, Occupational Stress and Job Satisfaction Within a Medical Laboratory Setting, *Journal of Psychology in Africa, 23*(3), 467–474.
- Neimeyer, G. J., Taylor, J. M., & Cox, D. R. (2012). On hope and possibility: Does continuing professional development contribute to ongoing professional competence? *Professional Psychology: Research and Practice, 43*(5), 476–486. doi:10.1037/a0029613
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology, 61*, 503–544.
- Nyhan, B (1998). Competence development as a key organisational strategy experiences of European companies. *Industrial and Commercial Training, 30* (7), 267-73. doi: [10.1108/00197859810242897](https://doi.org/10.1108/00197859810242897)
- Oliveira, A. M. B., & Oliveira, A. J. (2011). Gestão de Recursos Humanos: uma Metanálise de seus Efeitos sobre Desempenho Organizacional, *15*(4), 650–669. Retrieved from <http://www.anpad.org.br/rac>
- Orgambídez-Ramos, A., & Borrego-Alés, Y. (2014). Empowering Employees: Structural Empowerment as Antecedent of Job Satisfaction in University Settings. *Psychological Thought, 7*(1), 28–36. doi:10.5964/psyc.v7i1.88

- Pinheiro, G. M. S., Macedo, A. P. M. C., & Costa, N. M. V. N. (2014). Collaborative supervision and professional development in Nursing, *Revista de Enfermagem Referência*, 4(2), 101–109. doi: 10.12707/RIII1381
- Poon, J. M. L. (2013). Relationships among perceived career support, affective commitment, and work engagement. *International Journal of Psychology: Journal International de Psychologie*, 48(6), 1148–55. doi:10.1080/00207594.2013.768768
- Rasheed, A., Khan, S., & Ramzan, M. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Engagement : The Case of Pakistan, *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(4), 183–201.
- Redmond, E. (2013). Competency Models At Work: The Value Of Perceived Relevance And Fair Rewards For Employee Outcomes, *Human Resource Management*, 52(5), 771–792. doi:10.1002/hrm.21560
- Rivilla, A. M., & Domínguez, C. M. (2014). Competences, Education and Sustainable Development: a Case Study, *Economic Insights – Trends and Challenges*, 3(1), 25–35.
- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Shanock, L., Scott, C., Shuffler, M. (2010). Employee Satisfaction with Meetings: A Contemporary Facet of Job Satisfaction, *Human Resource Management*, 49(3), 149–172. doi:10.1002/hrm.20339
- Sánchez-Sellero, M. C., Sánchez-Sellero, P., Cruz-González, M. M., & Sánchez-Sellero, F. J. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en españa, *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 54(5), 537–548. doi: 10.1590/S0034-759020140507
- Saravani, S. R., & Abbasi, B. (2013). Investigating The Influence Of Job Rotation On Performance By Considering Skill Variation And Job Satisfaction Of Bank Employees, *Technical Gazette*, 20(3), 473-478.
- Saridakis, G., Torres, R. M., & Johnstone, S. (2013). Do Human Resource Practices Enhance Organizational Commitment in SMEs with Low Employee Satisfaction ?, *British Journal of Management*, 24, 445–458. doi:10.1111/j.1467-8551.2012.00814.x
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2011). Human Resource Management Practices

Linkage With Organizational Commitment And Job Satisfaction, *Economics And Management*, 921–929.

Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.

Siddiqi, M. (2013). Examining Work Engagement as a Precursor to Turnover Intentions of Service Employees, *International Journal of Information, Business and Management*, 5(4), 118–133.

Simbula, S., & Guglielmi, D. (2013). I am engaged, I feel good, and I go the extra-mile: Reciprocal relationships between work engagement and consequences, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 117–125. doi: 10.5093/tr2013a17

Shuck, B., Reio, T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427–445. doi:10.1080/13678868.2011.601587

Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15(5), 529–547. doi:10.1080/13678868.2012.726542

Soleimani, N., & NiazAzari, B. (2011). A study on the relationship between job ethics with job satisfaction and job stress among the staff of vocational education organization in Tehran, *International Proceedings of Economics Development and Research*, 5, 503–506.

Stumpf, S., Doh, J., & Tymon, W. (2010). The Strength Of HR Practices In India And Their Effects On Employee Career Success, Performance, And Potential, *Human Resource Management*, 49(3), 353-375. doi: 10.1002/hrm.20361

Sun, L., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). Highperformance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 558–577.

- Sun, L., & Shi, K. (2008). The Human Resource Competency Studies and the IPMA-HR Competency Training and Certification Program in China, *Public Personnel Management*, 37(3), 353–363.
- Terblanche, N. (2014). Knowledge sharing in the organizational context: using Social Network Analysis as a coaching tool, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(2), 146–165.
- Timothy, R., & Tracey, J. (2010). What Makes It So Great? An Analysis of Human Resources Practices among Fortune’s Best Companies to Work For, *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 158-170. doi: 10.1177/1938965510362487
- Tomina, S., & Sorana, S. (2012). Do We Really Hate Our Jobs? Determinants Of Job Satisfaction In Romania, 723–730.
- Trincherro, E., Brunetto, Y., & Borgonovi, E. (2013). Examining the antecedents of engaged nurses in Italy: perceived organisational support (POS); satisfaction with training and development; discretionary power. *Journal of Nursing Management*, 21(6), 805–16. doi:10.1111/jonm.12143
- Uddin, M. N. (2014). HRM Practices in Insurance Companies: A Case Study of Bangladesh. *Journal of Accounting – Business & Management*, 21 (1), 1-11.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR value proposition. Boston: Harvard Business School Press.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 13(1), 29–51. doi:10.1080/13594320344000237
- Vazirani, N. (2010). Review Paper Competencies and Competency Model-A Brief overview of its Development and Application, *SIES Journal of Management*, 7(1), 121–131.
- Wang, M., & Hwang, K. P. (2012). The Impact of Employee Perceptions of Human Resource Management Systems on Job Satisfaction and Organizational Commitment during

Privatization the Transformations of Privatization: An Empirical Study of Telecommunications Corporations in Taiwan, *Asia Pacific Management Review*, 17(3), 321–342.

Weymer, A., Maciel, C., & Castor, B. (2014). A influência da Sobrequalificação e da Aprendizagem sobre a Satisfação do Indivíduo no Trabalho, *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(50), 96-109. doi:10.7819/rbgn.v16i50.1639

Wind, Y., & Mahajan, V. (1988). New product development: A perspective for reexamination. *Journal of Product Innovation Management*, 5 (4), 304–10.

Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409–446.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. doi:10.1348/096317908X285633

## ANEXOS

### ANEXO A – Questionário “Contexto Laboral”

#### CONTEXTO LABORAL



Caro(a) participante,

Pretende-se com o presente questionário conhecer a sua opinião acerca da ligação que desenvolve/estabelece quer com a organização em que está inserido quer com a função que desempenha e ainda a perceção que tem sobre o seu desempenho na função.

Espera-se perceber, também, o tipo de práticas organizacionais de desenvolvimento de competências que a sua empresa desenvolve e o impacto das mesmas na sua satisfação e na sua ligação com a função (*engagement*).

Além disso, pretende-se ainda investigar se as diferentes gerações moderam a relação entre as práticas de desenvolvimento de competências e a ligação afetiva à organização, assim como se a perceção de empregabilidade e a insegurança laboral exercem um efeito mediador nesta relação. Por fim pretende-se investigar se a ligação afetiva à organização tem impacto nas intenções de saída da organização.

O questionário aqui apresentado surge no âmbito de uma investigação em Psicologia Social e das Organizações, no **ISPA – Instituto Universitário – Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida**.

Tenha em conta que não existem respostas certas ou erradas, importa apenas a sua opinião pessoal, contando assim com a sua sinceridade. Os questionários são anónimos, com respostas confidenciais, utilizando os seus dados apenas para fins académicos. Para que esta confidencialidade seja assegurada não escreva o seu nome no questionário.

Uma vez que este se trata de um estudo longitudinal e por uma questão de controle, continuando as respostas a ser confidenciais, agradecia que nos informasse sobre os seguintes dados:

As duas primeiras letras do nome da sua mãe: \_\_\_\_\_

As duas primeiras letras do nome do seu pai: \_\_\_\_\_

Os dois últimos algarismos do seu BI (cartão de Cidadão): \_\_\_\_\_

Para questões/dúvidas adicionais sobre a investigação, ou caso pretenda receber os resultados da mesma contacte para o e-mail: [mariajoaosdc@gmail.com](mailto:mariajoaosdc@gmail.com); [rita\\_raposo@live.com.pt](mailto:rita_raposo@live.com.pt); [anasetemoreira@outlook.com](mailto:anasetemoreira@outlook.com).

Muito obrigada pela sua colaboração!

**Maria João Castro; Ana Rita Raposo; Ana Moreira**

## A. Dados demográficos

1. **Idade.** \_\_\_\_\_
2. **Género.** Feminino  Masculino
3. **Habilitações Literárias.**
  - a) Até ao 9º ano
  - b) 12º ano
  - c) Licenciatura
  - d) Mestrado ou superior
4. **Há quanto tempo trabalha nesta organização (em anos)?** \_\_\_\_\_
5. **Vínculo laboral?** Contrato sem termo (efetivo)  Contrato a termo certo

## B. *Engagement* no trabalho

Pretende-se que nesta seção dê a sua opinião sobre a ligação que desenvolve com a sua função e a forma como se sente face à mesma. Pedimos assim que indique a frequência com que experienciam um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, tendo em conta a seguinte escala:

---

| Nunca       | Quase nunca           | Algumas vezes            | Regularmente          | Bastantes vezes    | Quase sempre             | Sempre        |
|-------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------|--------------------------|---------------|
| 1           | 2                     | 3                        | 4                     | 5                  | 6                        | 7             |
| Nenhuma vez | Algumas vezes por ano | Uma vez ou menos por mês | Algumas vezes por mês | Uma vez por semana | Algumas vezes por semana | Todos os dias |

---

- 
- |                                                               |               |
|---------------------------------------------------------------|---------------|
| 1. No meu trabalho sinto-me cheio de energia.                 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. O meu trabalho está cheio de significado e propósito.      | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. O tempo voa quando estou a trabalhar.                      | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso.                 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.                     | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.      | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7. O meu trabalho inspira-me.                                 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.      | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10. Estou orgulhoso com o trabalho que faço.                  | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11. Estou imerso no meu trabalho.                             | 1 2 3 4 5 6 7 |

|                                                                     |               |
|---------------------------------------------------------------------|---------------|
| 12. Consigo continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo. | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 13. O meu trabalho é desafiante.                                    | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 14. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.                             | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 15. Sou muito persistente no meu trabalho.                          | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 16. Para mim é difícil desligar-me do meu trabalho.                 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 17. Continuo a trabalhar, mesmo quando as coisas não correm bem.    | 1 2 3 4 5 6 7 |

---

### C. Compromisso organizacional

Pretende-se que nesta seção dê a sua opinião sobre a ligação que desenvolve com a sua organização e a forma como se sente face à mesma. Pedimos assim que indique o seu grau de concordância face a um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, tendo em conta a seguinte escala:

| Discordo totalmente | Discordo | Discordo um pouco | Não concordo nem discordo | Concordo um pouco | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|-------------------|---------------------------|-------------------|----------|---------------------|
| 1                   | 2        | 3                 | 4                         | 5                 | 6        | 7                   |

---

|                                                                                                                     |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.                                       | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 2. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.                                              | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 3. Não me sinto como “fazendo parte da família” na minha organização.                                               | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 4. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.                                                         | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.                                                     | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 6. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.                                                      | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 7. Seria muito prejudicado se saísse agora desta organização, mesmo se eu quisesse.                                 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 8. Muito da minha vida seria prejudicado se decidisse querer deixar, neste momento, a minha organização.            | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 9. Neste momento, manter-me na minha organização é uma questão tanto de necessidade como de desejo.                 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 10. Acredito que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta organização.                                 | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 11. Uma das poucas consequências negativas em deixar esta organização seria a escassez de alternativas disponíveis. | 1 2 3 4 5 6 7 |

12. Uma das principais razões para continuar a trabalhar nesta organização é que deixá-la, exigiria um considerável sacrifício pessoal: outra organização poderá não cobrir a totalidade de benefícios que aqui tenho. 1 2 3 4 5 6 7
13. Se não tivesse já dado tanto de mim a esta organização, poderia considerar trabalhar numa outra. 1 2 3 4 5 6 7
14. Não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu atual emprego. 1 2 3 4 5 6 7
15. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, não sinto que seria correto deixar a minha organização neste momento. 1 2 3 4 5 6 7
16. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização neste momento. 1 2 3 4 5 6 7
17. Esta organização merece a minha lealdade. 1 2 3 4 5 6 7
18. Não deixaria a minha organização neste momento porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham. 1 2 3 4 5 6 7
19. Devo muito à minha organização. 1 2 3 4 5 6 7
- 

#### D. Desempenho profissional

Pretende-se que nesta seção dê a sua opinião sobre a percepção que tem sobre o seu desempenho dentro da empresa, na realização da sua função. Pedimos assim que indique o seu grau de concordância face um conjunto de situações descritas nas afirmações de seguida apresentadas, tendo em conta a seguinte escala:

| Discordo totalmente | Discordo | Não concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |
|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| 1                   | 2        | 3                         | 4        | 5                   |

---

1. Realizo adequadamente as tarefas que me estão destinadas. 1 2 3 4 5
2. Independentemente das circunstâncias, tenho produzido trabalho de elevada qualidade. 1 2 3 4 5
3. Atinjo os níveis de desempenho requeridos para a minha função. 1 2 3 4 5
4. Desempenho sempre as tarefas que me são atribuídas. 1 2 3 4 5
- 

#### E. Práticas Organizacionais de Desenvolvimento de Competências

Pretende-se que nesta seção dê a sua opinião acerca das práticas de desenvolvimento de competências dos colaboradores. Pedimos assim que indique com que frequência usou as

seguintes iniciativas ou oportunidades oferecidas pela sua empresa, tendo em conta a seguinte escala:

| Nunca                                                                                                                               | Às vezes | De tempos a tempos | Muitas vezes | Sempre    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------|--------------|-----------|
| 1                                                                                                                                   | 2        | 3                  | 4            | 5         |
| <u>Com que frequência:</u>                                                                                                          |          |                    |              |           |
| 1. Um colega mais experiente orientou o seu trabalho e isso foi útil para a sua aprendizagem.                                       |          |                    |              | 1 2 3 4 5 |
| 2. Teve a oportunidade de participar em ações de formação, por forma a melhorar as suas competências técnicas.                      |          |                    |              | 1 2 3 4 5 |
| 3. Participou em ações de formação de modo a promover as suas competências gerais, como a comunicação, domínio de línguas, etc.     |          |                    |              | 1 2 3 4 5 |
| 4. Participou em sessões de formação em sala orientadas para a aquisição de conhecimentos.                                          |          |                    |              | 1 2 3 4 5 |
| 5. Participou em workshops/seminários nos quais desenvolveu novas competências através da interação com outros participantes.       |          |                    |              | 1 2 3 4 5 |
| 6. Participou em grupos de trabalho com colaboradores de diferentes departamentos.                                                  |          |                    |              | 1 2 3 4 5 |
| 7. Teve a possibilidade de conversar com o seu chefe sobre a sua carreira.                                                          |          |                    |              | 1 2 3 4 5 |
| 8. Participou em sessões de workshops/seminários que o ajudem a planear a sua carreira.                                             |          |                    |              | 1 2 3 4 5 |
| 9. Teve oportunidade de concorrer a vagas internas na sua organização.                                                              |          |                    |              | 1 2 3 4 5 |
| 10. Teve a oportunidade de mudar de funções dentro da sua organização.                                                              |          |                    |              | 1 2 3 4 5 |
| 11. Teve aconselhamento e apoio de uma pessoa da organização relativamente ao seu desenvolvimento profissional ( <i>coaching</i> ). |          |                    |              | 1 2 3 4 5 |
| 12. Teve um colaborador sénior ( <i>mentor</i> ) na organização nomeado para o apoiar em qualquer questão da sua carreira           |          |                    |              | 1 2 3 4 5 |

## F. Satisfação laboral

Geralmente o nosso trabalho e os seus aspetos específicos produzem em nós um certo grau de satisfação ou insatisfação. Classifique, de acordo com as seguintes alternativas, o grau de satisfação ou insatisfação face aos aspetos específicos do seu trabalho, considerando a seguinte escala:

| Muito Insatisfeito | Bastante Insatisfeito | Pouco Insatisfeito | Indiferente | Pouco Satisfeito | Bastante Satisfeito | Muito Satisfeito |
|--------------------|-----------------------|--------------------|-------------|------------------|---------------------|------------------|
| 1                  | 2                     | 3                  | 4           | 5                | 6                   | 7                |

|                                                                                    |   |   |   |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Os objetivos e metas de desempenho que deve alcançar.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. A limpeza, higiene, e salubridade do seu local de trabalho.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. O aspeto físico e o espaço que dispõe no seu local de trabalho.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. A temperatura do seu local de trabalho.                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. As relações pessoais com os seus superiores.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. A supervisão que exercem sobre si.                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. A proximidade e frequência com que é supervisionado.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. A forma como os seus supervisores avaliam as suas tarefas.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. A “igualdade” e “justiça” de tratamento que recebe na sua empresa.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. O apoio que recebe dos seus supervisores.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. O grau em que a sua empresa cumpre os acordos, as disposições e leis laborais. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. A forma como se efetua a negociação sobre os aspectos laborais na sua empresa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

### G. O contexto laboral

Pretende-se que nesta seção indique até que ponto concorda ou discorda com cada afirmação acerca do seu contexto laboral, de acordo com a seguinte escala:

| Discordo Totalmente                                                                        | Discordo | Não Concordo Nem Discordo | Concordo | Concordo Totalmente |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|---|
| 1                                                                                          | 2        | 3                         | 4        | 5                   |   |
| 1. Sinto-me inseguro acerca do meu futuro neste emprego.                                   | 1        | 2                         | 3        | 4                   | 5 |
| 2. Tenho esperança de que conseguiria arranjar outra função, nesta empresa, se precisasse. | 1        | 2                         | 3        | 4                   | 5 |
| 3. Tenho esperança de vir a ter uma posição melhor dentro da empresa.                      | 1        | 2                         | 3        | 4                   | 5 |
| 4. Provavelmente, em breve, perderei este emprego.                                         | 1        | 2                         | 3        | 4                   | 5 |
| 5. Se pretender, posso facilmente mudar de função.                                         | 1        | 2                         | 3        | 4                   | 5 |
| 6. Vou facilmente arranjar um trabalho hierarquicamente superior ao meu nesta empresa.     | 1        | 2                         | 3        | 4                   | 5 |

|                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 7. Tenho a certeza que perderei este emprego.                                                         | 1 2 3 4 5 |
| 8. Se pretendesse, podia facilmente mudar para uma função melhor dentro desta empresa.                | 1 2 3 4 5 |
| 9. Seria muito fácil trabalhar noutra função dentro desta empresa, se o pretendesse.                  | 1 2 3 4 5 |
| 10. Tenho a certeza que esta empresa me daria rapidamente outra função, caso esta fosse extinta.      | 1 2 3 4 5 |
| 11. Eu sinto que posso perder este emprego num futuro próximo.                                        | 1 2 3 4 5 |
| 12. Tenho a certeza que esta empresa me dará rapidamente um trabalho melhor do que o que tenho agora. | 1 2 3 4 5 |

#### H. Escala *Turnover Intentions*

Pretende-se nesta seção, que indique, até que ponto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta a escala de seguida apresentada:

| Discordo Totalmente                                                                    | Discordo | Não Concordo Nem Discordo | Concordo | Concordo Totalmente |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| 1                                                                                      | 2        | 3                         | 4        | 5                   |
| 1. Se pudesse, sairia desta empresa hoje.                                              |          |                           |          | 1 2 3 4 5           |
| 2. Ultimamente, tenho sentido vontade de deixar este emprego.                          |          |                           |          | 1 2 3 4 5           |
| 3. Neste momento, gostaria de permanecer nesta organização o máximo de tempo possível. |          |                           |          | 1 2 3 4 5           |

#### Obrigada pela sua colaboração! ☺

Por último, relativamente ao último ano de trabalho, indique qual a avaliação que a sua chefia lhe transmitiu sobre o seu desempenho na empresa.

Desempenho excelente/muito bom

Desempenho bom

Desempenho satisfatório

Desempenho fraco

Desempenho muito fraco

Relembro ainda que este estudo é longitudinal e que envie, por favor, o seu mail para o seguinte endereço de e-mail: [anasetemoreira@outlook.com](mailto:anasetemoreira@outlook.com).

## ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra

### Estatística Descritiva

|           | N   | Mínimo | Máximo | Média | Desvio-Padrão |
|-----------|-----|--------|--------|-------|---------------|
| Idade     | 274 | 19     | 64     | 38,99 | 12,146        |
| Válidos N | 274 |        |        |       |               |

### Gênero

|                   | Frequência | Porcentagem | % Válida | % Cumulativa |
|-------------------|------------|-------------|----------|--------------|
| Feminino          | 196        | 71,5        | 71,5     | 71,5         |
| Válidos Masculino | 78         | 28,5        | 28,5     | 100,0        |
| Total             | 274        | 100,0       | 100,0    |              |

### Habilitações Literárias

|                              | Frequência | Porcentagem | % Válida | % Cumulativa |
|------------------------------|------------|-------------|----------|--------------|
| Igual ou inferior ao 12º ano | 81         | 29,6        | 29,6     | 29,6         |
| Válidos Licenciatura         | 102        | 37,2        | 37,2     | 66,8         |
| Mestrado ou superior         | 91         | 33,2        | 33,2     | 100,0        |
| Total                        | 274        | 100,0       | 100,0    |              |

### Estatística Descritiva

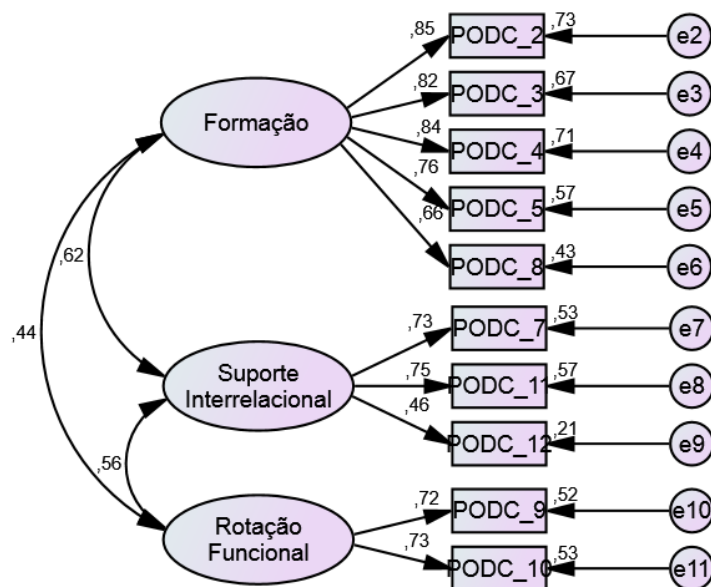
|                    | N   | Mínimo | Máximo | Média    | Desvio-Padrão |
|--------------------|-----|--------|--------|----------|---------------|
| Antiguidade        | 274 | ,167   | 41,000 | 11,19678 | 11,407886     |
| Valid N (listwise) | 274 |        |        |          |               |

## ANEXO C

### 1. Análise das Qualidades Métricas

#### 1.1 Escala PODC

##### 1.1.1 Análise da Validade – Análise Fatorial Confirmatória a três fatores



$\chi^2(32)=94,175; p=,000; \chi^2_{df}=2,943$   
 ;CFI=,947; GFI=,940;TLI=,925  
 ;;PCFI=,673; PGFI=,547  
 ;RMSEA=,084; p(rmsea $\leq$ 0,05)=,003  
 ;AIC=140,175; BCC=142,107; MECVI=,521

##### 1.1.2 Análise da Fiabilidade – Análise do *Alpha de Cronbach*

###### Estatística de Fiabilidade

| <i>Alpha de Cronbach</i> | N de itens |
|--------------------------|------------|
| ,855                     | 10         |

### 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 |
|---------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------|
| PODC_2  | 19,92                                   | 51,554                                      | ,694                              | ,830                                      |
| PODC_3  | 20,36                                   | 50,582                                      | ,698                              | ,829                                      |
| PODC_4  | 20,21                                   | 52,143                                      | ,665                              | ,832                                      |
| PODC_5  | 20,68                                   | 52,213                                      | ,626                              | ,836                                      |
| PODC_7  | 20,15                                   | 52,396                                      | ,578                              | ,840                                      |
| PODC_8  | 21,07                                   | 53,695                                      | ,631                              | ,836                                      |
| PODC_9  | 21,05                                   | 55,704                                      | ,447                              | ,851                                      |
| PODC_10 | 20,82                                   | 55,977                                      | ,421                              | ,853                                      |
| PODC_11 | 20,97                                   | 54,219                                      | ,568                              | ,841                                      |
| PODC_12 | 20,93                                   | 57,233                                      | ,308                              | ,864                                      |

### 1.1.3 Análise da Sensibilidade

#### Análise da Sensibilidade dos Itens

### Estatísticas Descritivas

|         | N       |         | Média | Mediana | Assimetria | Erro- Padrão de Assimetria | Achatamento | Erro- Padrão de Achatamento | Mínimo | Máximo |
|---------|---------|---------|-------|---------|------------|----------------------------|-------------|-----------------------------|--------|--------|
|         | Válidos | Missing |       |         |            |                            |             |                             |        |        |
| PODC_2  | 274     | 0       | 2,99  | 3,00    | -,097      | ,147                       | -,875       | ,293                        | 1      | 5      |
| PODC_3  | 274     | 0       | 2,55  | 3,00    | ,295       | ,147                       | -1,019      | ,293                        | 1      | 5      |
| PODC_4  | 274     | 0       | 2,70  | 3,00    | ,152       | ,147                       | -,968       | ,293                        | 1      | 5      |
| PODC_5  | 274     | 0       | 2,23  | 2,00    | ,566       | ,147                       | -,945       | ,293                        | 1      | 5      |
| PODC_7  | 274     | 0       | 2,76  | 3,00    | ,120       | ,147                       | -1,204      | ,293                        | 1      | 5      |
| PODC_8  | 274     | 0       | 1,84  | 1,00    | 1,069      | ,147                       | ,073        | ,293                        | 1      | 5      |
| PODC_9  | 274     | 0       | 1,85  | 1,00    | 1,264      | ,147                       | ,522        | ,293                        | 1      | 5      |
| PODC_10 | 274     | 0       | 2,08  | 2,00    | ,972       | ,147                       | ,005        | ,293                        | 1      | 5      |
| PODC_11 | 274     | 0       | 1,93  | 2,00    | 1,033      | ,147                       | ,050        | ,293                        | 1      | 5      |
| PODC_12 | 274     | 0       | 1,98  | 1,00    | 1,181      | ,147                       | ,088        | ,293                        | 1      | 5      |

Análise da Sensibilidade da Escala e das Dimensões da Escala

**Teste de Normalidade**

|         | <i>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></i> |     |      | <i>Shapiro-Wilk</i> |     |      |
|---------|---------------------------------------|-----|------|---------------------|-----|------|
|         | Estatística                           | gl  | Sig. | Estatística         | gl  | Sig. |
| PODC    | ,081                                  | 274 | ,000 | ,963                | 274 | ,000 |
| PODC_F  | ,094                                  | 274 | ,000 | ,960                | 274 | ,000 |
| PODC_SI | ,156                                  | 274 | ,000 | ,919                | 274 | ,000 |
| PODC_RF | ,190                                  | 274 | ,000 | ,839                | 274 | ,000 |

a. Correção de *Lilliefors*

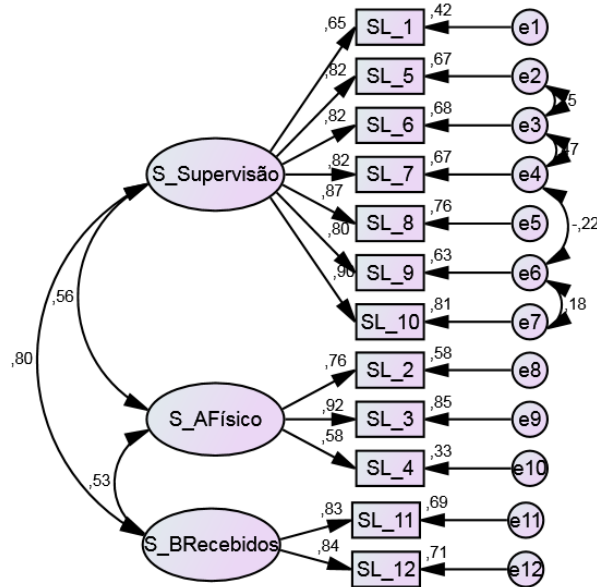
**Estatísticas Descritivas**

|                        |                        | Estatística | Erro Padrão |        |
|------------------------|------------------------|-------------|-------------|--------|
| PODC                   | Média                  | 2,2905      | ,04874      |        |
|                        | 95% IC para a Média    | Limite Inf. | 2,1946      |        |
|                        |                        | Limite Sup. | 2,3865      |        |
|                        | 5% Média Aparada       | 2,2534      |             |        |
|                        | Mediana                | 2,2000      |             |        |
|                        | Variância              | ,651        |             |        |
|                        | Desvio-Padrão          | ,80678      |             |        |
|                        | Mínimo                 | 1,00        |             |        |
|                        | Máximo                 | 5,00        |             |        |
|                        | Intervalo              | 4,00        |             |        |
|                        | Intervalo Interquartil | 1,10        |             |        |
|                        | Assimetria             | ,638        | ,147        |        |
|                        | Achatamento            | -,001       | ,293        |        |
|                        | PODC_F                 | Média       | 2,4599      | ,06096 |
| 95% IC para a Média    |                        | Limite Inf. | 2,3398      |        |
|                        |                        | Limite Sup. | 2,5799      |        |
| 5% Média Aparada       |                        | 2,4232      |             |        |
| Mediana                |                        | 2,4000      |             |        |
| Variância              |                        | 1,018       |             |        |
| Desvio-Padrão          |                        | 1,00908     |             |        |
| Mínimo                 |                        | 1,00        |             |        |
| Máximo                 |                        | 5,00        |             |        |
| Intervalo              |                        | 4,00        |             |        |
| Intervalo Interquartil | 1,60                   |             |             |        |

|         |                        |             |         |        |
|---------|------------------------|-------------|---------|--------|
|         | Assimetria             |             | ,386    | ,147   |
|         | Achatamento            |             | -,671   | ,293   |
|         | Média                  |             | 2,2238  | ,05921 |
|         | 95% IC para a Média    | Limite Inf. | 2,1073  |        |
|         |                        | Limite Sup. | 2,3404  |        |
|         | 5% Média Aparada       |             | 2,1634  |        |
|         | Mediana                |             | 2,0000  |        |
|         | Variância              |             | ,961    |        |
| PODC_SI | Desvio-Padrão          |             | ,98015  |        |
|         | Mínimo                 |             | 1,00    |        |
|         | Máximo                 |             | 5,00    |        |
|         | Intervalo              |             | 4,00    |        |
|         | Intervalo Interquartil |             | 1,33    |        |
|         | Assimetria             |             | ,797    | ,147   |
|         | Achatamento            |             | -,106   | ,293   |
|         | Média                  |             | 1,9672  | ,06351 |
|         | 95% IC para a Média    | Limite Inf. | 1,8421  |        |
|         |                        | Limite Sup. | 2,0922  |        |
|         | 5% Média Aparada       |             | 1,8654  |        |
|         | Mediana                |             | 1,5000  |        |
|         | Variância              |             | 1,105   |        |
| PODC_RF | Desvio-Padrão          |             | 1,05126 |        |
|         | Mínimo                 |             | 1,00    |        |
|         | Máximo                 |             | 5,00    |        |
|         | Intervalo              |             | 4,00    |        |
|         | Intervalo Interquartil |             | 1,50    |        |
|         | Assimetria             |             | 1,152   | ,147   |
|         | Achatamento            |             | ,762    | ,293   |

## 1.2 Escala Satisfação Laboral

### 1.2.1 Análise da Validade – Análise Fatorial Confirmatória a três fatores



$\chi^2(47)=106,531$ ;  $p=,000$ ;  $\chi^2_{df}=2,267$   
 ;CFI=,975; GFI=,938; TLI=,964  
 ;PCFI=,694; PGFI=,565  
 ;RMSEA=,068;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,042$   
 ;AIC=168,531; BCC=171,631; MECVI=,629

### 1.2.2 Análise da Fiabilidade – Análise do Alpha de Cronbach

#### Estadística de Fiabilidade

| Alpha de Cronbach | N de itens |
|-------------------|------------|
| ,926              | 12         |

### 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 |
|-------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------|
| SL_1  | 55,59                                   | 183,260                                     | ,630                              | ,922                                      |
| SL_2  | 55,29                                   | 186,250                                     | ,530                              | ,925                                      |
| SL_3  | 55,42                                   | 184,150                                     | ,584                              | ,923                                      |
| SL_4  | 55,86                                   | 187,976                                     | ,400                              | ,930                                      |
| SL_5  | 55,70                                   | 170,194                                     | ,776                              | ,916                                      |
| SL_6  | 55,85                                   | 172,399                                     | ,785                              | ,915                                      |
| SL_7  | 55,94                                   | 173,487                                     | ,760                              | ,916                                      |
| SL_8  | 56,08                                   | 168,979                                     | ,805                              | ,914                                      |
| SL_9  | 56,40                                   | 166,893                                     | ,745                              | ,917                                      |
| SL_10 | 56,05                                   | 165,540                                     | ,843                              | ,912                                      |
| SL_11 | 55,85                                   | 173,669                                     | ,676                              | ,920                                      |
| SL_12 | 56,41                                   | 173,693                                     | ,678                              | ,920                                      |

### 1.2.3 Análise da Sensibilidade

#### Análise da Sensibilidade dos Itens

### Estatísticas Descritivas

|       | N       |         | Mediana | Assimetria | Erro-<br>Padrão de<br>Assimetria | Achatame<br>nto | Erro-<br>Padrão de<br>Achatamen<br>to | Mínimo | Máximo |
|-------|---------|---------|---------|------------|----------------------------------|-----------------|---------------------------------------|--------|--------|
|       | Válidos | Missing |         |            |                                  |                 |                                       |        |        |
| SL_1  | 274     | 0       | 6,00    | -1,505     | ,147                             | 2,239           | ,293                                  | 1      | 7      |
| SL_2  | 274     | 0       | 6,00    | -1,421     | ,147                             | 1,576           | ,293                                  | 1      | 7      |
| SL_3  | 274     | 0       | 6,00    | -1,256     | ,147                             | 1,359           | ,293                                  | 1      | 7      |
| SL_4  | 274     | 0       | 6,00    | -1,213     | ,147                             | ,823            | ,293                                  | 1      | 7      |
| SL_5  | 274     | 0       | 6,00    | -1,122     | ,147                             | ,360            | ,293                                  | 1      | 7      |
| SL_6  | 274     | 0       | 6,00    | -1,054     | ,147                             | ,533            | ,293                                  | 1      | 7      |
| SL_7  | 274     | 0       | 5,00    | -,903      | ,147                             | ,327            | ,293                                  | 1      | 7      |
| SL_8  | 274     | 0       | 5,00    | -,945      | ,147                             | -,037           | ,293                                  | 1      | 7      |
| SL_9  | 274     | 0       | 5,00    | -,663      | ,147                             | -,909           | ,293                                  | 1      | 7      |
| SL_10 | 274     | 0       | 5,50    | -,913      | ,147                             | -,251           | ,293                                  | 1      | 7      |
| SL_11 | 274     | 0       | 6,00    | -1,074     | ,147                             | ,163            | ,293                                  | 1      | 7      |
| SL_12 | 274     | 0       | 5,00    | -,634      | ,147                             | -,527           | ,293                                  | 1      | 7      |

Análise da Sensibilidade da Escala e das Dimensões da Escala

**Teste de Normalidade**

|              | <i>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></i> |     |      | <i>Shapiro-Wilk</i> |     |      |
|--------------|---------------------------------------|-----|------|---------------------|-----|------|
|              | Estatístic<br>a                       | gl  | Sig. | Estatístic<br>a     | gl  | Sig. |
| Satisfação   | ,102                                  | 274 | ,000 | ,934                | 274 | ,000 |
| S_Supervisão | ,119                                  | 274 | ,000 | ,909                | 274 | ,000 |
| S_AFísico    | ,179                                  | 274 | ,000 | ,892                | 274 | ,000 |
| S_BRcebidos  | ,169                                  | 274 | ,000 | ,900                | 274 | ,000 |

a. Correção de *Lilliefors*

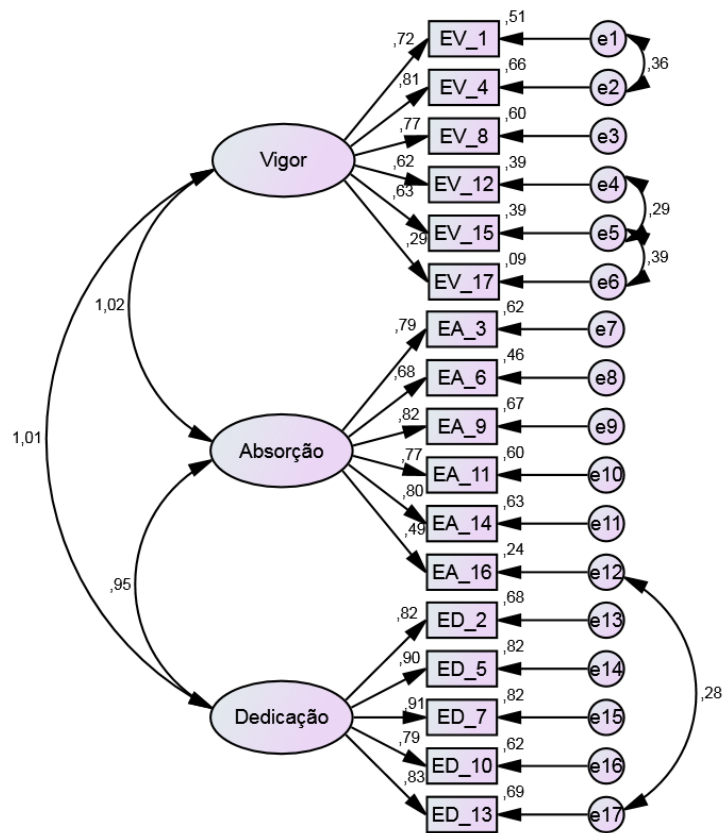
**Estatísticas Descritivas**

|                        |                        | Estatística         | Erro Padrão |        |
|------------------------|------------------------|---------------------|-------------|--------|
| Satisfação             | Média                  | 5,0791              | ,07252      |        |
|                        | 95% IC para a Média    | Limite Inf.         | 4,9363      |        |
|                        |                        | Limite Sup.         | 5,2218      |        |
|                        | 5% Média Aparada       | 5,1566              |             |        |
|                        | Mediana                | 5,2500              |             |        |
|                        | Variância              | 1,441               |             |        |
|                        | Desvio-Padrão          | 1,20042             |             |        |
|                        | Mínimo                 | 1,33                |             |        |
|                        | Máximo                 | 7,00                |             |        |
|                        | Intervalo              | 5,67                |             |        |
|                        | Intervalo Interquartil | 1,50                |             |        |
|                        | Assimetria             | -,946               | ,147        |        |
|                        | Achatamento            | ,563                | ,293        |        |
|                        | S_Supervisão           | Média               | 5,0042      | ,08461 |
|                        |                        | 95% IC para a Média | Limite Inf. | 4,8376 |
| Limite Sup.            |                        |                     | 5,1707      |        |
| 5% Média Aparada       |                        | 5,1010              |             |        |
| Mediana                |                        | 5,2857              |             |        |
| Variância              |                        | 1,961               |             |        |
| Desvio-Padrão          |                        | 1,40050             |             |        |
| Mínimo                 |                        | 1,00                |             |        |
| Máximo                 |                        | 7,00                |             |        |
| Intervalo              |                        | 6,00                |             |        |
| Intervalo Interquartil |                        | 1,71                |             |        |
| Assimetria             |                        | -1,017              | ,147        |        |
| Achatamento            |                        | ,440                | ,293        |        |

|                        |                        |                     |             |        |
|------------------------|------------------------|---------------------|-------------|--------|
|                        | Média                  | 5,4258              | ,07155      |        |
| S_AFísico              | 95% IC para a Média    | Limite Inf.         | 5,2849      |        |
|                        |                        | Limite Sup.         | 5,5667      |        |
|                        | 5% Média Aparada       | 5,5187              |             |        |
|                        | Mediana                | 5,6667              |             |        |
|                        | Variância              | 1,403               |             |        |
|                        | Desvio-Padrão          | 1,18444             |             |        |
|                        | Mínimo                 | 1,67                |             |        |
|                        | Máximo                 | 7,00                |             |        |
|                        | Intervalo              | 5,33                |             |        |
|                        | Intervalo Interquartil | 1,00                |             |        |
|                        | Assimetria             | -1,180              | ,147        |        |
|                        | Achatamento            | 1,128               | ,293        |        |
|                        |                        | Média               | 4,8212      | ,09616 |
|                        | S_BRcebidos            | 95% IC para a Média | Limite Inf. | 4,6318 |
| Limite Sup.            |                        |                     | 5,0105      |        |
| 5% Média Aparada       |                        | 4,9124              |             |        |
| Mediana                |                        | 5,0000              |             |        |
| Variância              |                        | 2,534               |             |        |
| Desvio-Padrão          |                        | 1,59180             |             |        |
| Mínimo                 |                        | 1,00                |             |        |
| Máximo                 |                        | 7,00                |             |        |
| Intervalo              |                        | 6,00                |             |        |
| Intervalo Interquartil |                        | 2,00                |             |        |
| Assimetria             |                        | -,916               | ,147        |        |
| Achatamento            |                        | ,131                | ,293        |        |

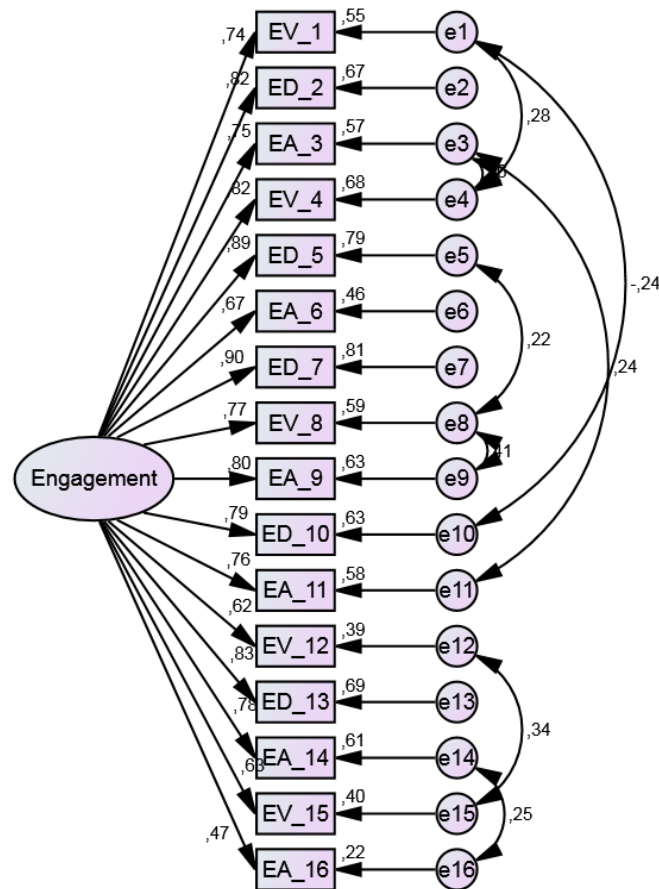
### 1.3 Escala *Engagement*

#### 1.3.1 Análise da Validade – Análise Fatorial Confirmatória a três fatores



$\chi^2(112)=361,880$ ;  $p=,000$ ;  $\chi^2_{df}=3,231$   
 ;CFI=,930; GFI=,857; TLI=,916  
 ;;PCFI=,766; PGFI=,628  
 ;RMSEA=,090;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$   
 ;AIC=443,880; BCC=449,668; MECVI=1,647

## Análise Fatorial Confirmatória a um fator



$\chi^2(96)=258,729$ ;  $p=,000$ ;  $\chi^2df=2,695$   
 ;CFI=,954; GFI=,890; TLI=,942  
 ;;PCFI=,763; PGFI=,628  
 ;RMSEA=,079;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$   
 ;AIC=338,729; BCC=344,041; MECVI=1,260

### 1.3.2 Análise da Fiabilidade – Análise do *Alpha de Cronbach*

#### Estadística de Fiabilidade

| <i>Alpha de Cronbach</i> | N de Itens |
|--------------------------|------------|
| ,952                     | 17         |

### 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 |
|-------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------|
| EV_1  | 87,67                                   | 404,492                                     | ,712                              | ,949                                      |
| ED_2  | 87,68                                   | 392,746                                     | ,782                              | ,947                                      |
| EA_3  | 87,62                                   | 398,141                                     | ,747                              | ,948                                      |
| EV_4  | 87,95                                   | 396,481                                     | ,792                              | ,947                                      |
| ED_5  | 87,90                                   | 388,993                                     | ,849                              | ,946                                      |
| EA_6  | 88,15                                   | 396,411                                     | ,654                              | ,950                                      |
| ED_7  | 88,15                                   | 381,129                                     | ,860                              | ,946                                      |
| EV_8  | 88,26                                   | 386,955                                     | ,752                              | ,948                                      |
| EA_9  | 87,77                                   | 390,714                                     | ,784                              | ,947                                      |
| ED_10 | 87,52                                   | 394,617                                     | ,752                              | ,948                                      |
| EA_11 | 87,84                                   | 396,760                                     | ,758                              | ,948                                      |
| EV_12 | 87,69                                   | 404,748                                     | ,640                              | ,950                                      |
| ED_13 | 87,78                                   | 384,807                                     | ,824                              | ,946                                      |
| EA_14 | 87,98                                   | 392,721                                     | ,786                              | ,947                                      |
| EV_15 | 87,25                                   | 412,993                                     | ,659                              | ,950                                      |
| EA_16 | 88,58                                   | 400,112                                     | ,505                              | ,954                                      |
| EV_17 | 87,01                                   | 427,546                                     | ,340                              | ,954                                      |

### 1.3.3 Análise da Sensibilidade

#### Análise da Sensibilidade dos Itens

#### Estatísticas Descritivas

|      | N       |         | Mediana | Assimetria | Erro-<br>Padrão de<br>Assimetria | Achatame<br>nto | Erro-<br>Padrão de<br>Achatamen<br>to | Mínimo | Máximo |
|------|---------|---------|---------|------------|----------------------------------|-----------------|---------------------------------------|--------|--------|
|      | Válidos | Missing |         |            |                                  |                 |                                       |        |        |
| EV_1 | 274     | 0       | 6,00    | -1,475     | ,147                             | 1,729           | ,293                                  | 1      | 7      |
| ED_2 | 274     | 0       | 6,00    | -1,362     | ,147                             | 1,024           | ,293                                  | 1      | 7      |
| EA_3 | 274     | 0       | 6,00    | -1,510     | ,147                             | 1,487           | ,293                                  | 1      | 7      |
| EV_4 | 274     | 0       | 6,00    | -1,288     | ,147                             | ,926            | ,293                                  | 1      | 7      |
| ED_5 | 274     | 0       | 6,00    | -1,223     | ,147                             | ,544            | ,293                                  | 1      | 7      |
| EA_6 | 274     | 0       | 6,00    | -1,114     | ,147                             | ,087            | ,293                                  | 1      | 7      |
| ED_7 | 274     | 0       | 6,00    | -1,000     | ,147                             | -,183           | ,293                                  | 1      | 7      |
| EV_8 | 274     | 0       | 6,00    | -,968      | ,147                             | -,323           | ,293                                  | 1      | 7      |

|       |     |   |      |        |      |        |      |   |   |
|-------|-----|---|------|--------|------|--------|------|---|---|
| EA_9  | 274 | 0 | 6,00 | -1,241 | ,147 | ,498   | ,293 | 1 | 7 |
| ED_10 | 274 | 0 | 6,00 | -1,545 | ,147 | 1,429  | ,293 | 1 | 7 |
| EA_11 | 274 | 0 | 6,00 | -1,188 | ,147 | ,580   | ,293 | 1 | 7 |
| EV_12 | 274 | 0 | 6,00 | -1,470 | ,147 | 1,399  | ,293 | 1 | 7 |
| ED_13 | 274 | 0 | 6,00 | -1,300 | ,147 | ,501   | ,293 | 1 | 7 |
| EA_14 | 274 | 0 | 6,00 | -1,076 | ,147 | ,076   | ,293 | 1 | 7 |
| EV_15 | 274 | 0 | 6,00 | -1,651 | ,147 | 2,448  | ,293 | 2 | 7 |
| EA_16 | 274 | 0 | 5,00 | -,563  | ,147 | -1,050 | ,293 | 1 | 7 |
| EV_17 | 274 | 0 | 7,00 | -2,304 | ,147 | 5,213  | ,293 | 1 | 7 |

### Análise da Sensibilidade da Escala

#### Teste de Normalidade

|            | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |      | Shapiro-Wilk |     |      |
|------------|---------------------------------|-----|------|--------------|-----|------|
|            | Estatística                     | gl  | Sig. | Estatística  | gl  | Sig. |
| Engagement | ,166                            | 274 | ,000 | ,860         | 274 | ,000 |

a. Correção de *Lilliefors*

#### Estatísticas Descritivas

|            |                        | Estatística | Erro Padrão |  |
|------------|------------------------|-------------|-------------|--|
| Engagement | Média                  | 5,4380      | ,07807      |  |
|            | 95% IC para a Média    | Limite Inf. | 5,2843      |  |
|            |                        | Limite Sup. | 5,5917      |  |
|            | 5% Média Aparada       | 5,5410      |             |  |
|            | Mediana                | 5,9063      |             |  |
|            | Variância              | 1,670       |             |  |
|            | Desvio-Padrão          | 1,29232     |             |  |
|            | Mínimo                 | 1,69        |             |  |
|            | Máximo                 | 7,00        |             |  |
|            | Intervalo              | 5,31        |             |  |
|            | Intervalo Interquartil | 1,45        |             |  |
|            | Assimetria             | -1,213      | ,147        |  |
|            | Achatamento            | ,589        | ,293        |  |

## 2. Análise Descritiva das Variáveis

### 2.1 Caracterização das Variáveis

#### Medianas da escala PODC

| Escala PODC | Mediana |
|-------------|---------|
| PODC        | 2.20    |
| PODC_F      | 2.40    |
| PODC_SI     | 2.00    |
| PODC_RF     | 1.50    |

#### Medianas da escala Satisfação Laboral

| Escala Satisfação Laboral | Mediana |
|---------------------------|---------|
| Satisfação                | 5.25    |
| S_Supervisão              | 5.29    |
| S_AFísico                 | 5.67    |
| S_BRecebidos              | 5.00    |

#### Medianas da escala *Engagement*

| Escala <i>Engagement</i> | Mediana |
|--------------------------|---------|
| <i>Engagement</i>        | 5.91    |

### 2.2 Diferenças entre Variáveis

#### 2.2.1 Variável Idade

#### Idade e PODC

#### Sumário do Modelo

| Modelo | R                 | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> <sub>a</sub> | Erro<br>Padrão<br>Estimado | Estatísticas Alteradas     |            |     |     |                    |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|------------|-----|-----|--------------------|
|        |                   |                |                             |                            | R <sup>2</sup><br>Alterado | F Alterado | gl1 | gl2 | Sig. F<br>Alterado |
| 1      | ,100 <sup>a</sup> | ,010           | ,006                        | ,76780                     | ,010                       | 2,757      | 1   | 272 | ,098               |

a. Preditores: (Constant), Idade

ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo     | Soma de Quadrados | gl  | Quadrado Médio | F     | Sig.              |
|------------|-------------------|-----|----------------|-------|-------------------|
| Regressão  | 1,626             | 1   | 1,626          | 2,757 | ,098 <sup>b</sup> |
| 1 Resíduos | 160,348           | 272 | ,590           |       |                   |
| Total      | 161,974           | 273 |                |       |                   |

a. Variável Dependente: PODC

b. Preditores: (Constant), Idade

## Idade e Satisfação Laboral

## Sumário do Modelo

| Modelo | R                 | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> <sub>a</sub> | Erro Padrão Estimado | Estatísticas Alteradas  |            |     |     |                 |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|-------------------------|------------|-----|-----|-----------------|
|        |                   |                |                             |                      | R <sup>2</sup> Alterado | F Alterado | gl1 | gl2 | Sig. F Alterado |
| 1      | ,007 <sup>a</sup> | ,000           | -,004                       | 1,20260              | ,000                    | ,013       | 1   | 272 | ,910            |

a. Preditores: (Constant), Idade

ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo     | Soma de Quadrados | gl  | Quadrado Médio | F    | Sig.              |
|------------|-------------------|-----|----------------|------|-------------------|
| Regressão  | ,019              | 1   | ,019           | ,013 | ,910 <sup>b</sup> |
| 1 Resíduos | 393,379           | 272 | 1,446          |      |                   |
| Total      | 393,398           | 273 |                |      |                   |

a. Variável Dependente: Satisfação

b. Preditores: (Constant), Idade

## Idade e Engagement

## Sumário do Modelo

| Modelo | R                 | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> <sub>a</sub> | Erro Padrão Estimado | Estatísticas Alteradas  |            |     |     |                 |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|-------------------------|------------|-----|-----|-----------------|
|        |                   |                |                             |                      | R <sup>2</sup> Alterado | F Alterado | gl1 | gl2 | Sig. F Alterado |
| 1      | ,023 <sup>a</sup> | ,001           | -,003                       | 1,29434              | ,001                    | ,150       | 1   | 272 | ,699            |

a. Preditores: (Constant), Idade

ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo    | Soma de Quadrados | gl  | Quadrado Médio | F    | Sig.              |
|-----------|-------------------|-----|----------------|------|-------------------|
| 1         |                   |     |                |      |                   |
| Regressão | ,252              | 1   | ,252           | ,150 | ,699 <sup>b</sup> |
| Resíduos  | 455,686           | 272 | 1,675          |      |                   |
| Total     | 455,937           | 273 |                |      |                   |

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores: (Constant), Idade

## 2.2.2 Variável Género

## Género e PODC

## Teste de Amostras Independentes

|      | Teste de <i>Levene</i>               |      | Teste T para a Igualdade de Médias |        |         |                     |             |        |         |        |
|------|--------------------------------------|------|------------------------------------|--------|---------|---------------------|-------------|--------|---------|--------|
|      | F                                    | Sig. | t                                  | gl     | Sig.    | Diferença de Médias | Erro Padrão | 95% IC |         |        |
|      |                                      |      |                                    |        |         |                     |             | Inf.   | Sup.    |        |
| PODC | Igualdade de Variâncias Assumida     | ,938 | ,334                               | -1,224 | 272     | ,222                | -,12611     | ,10303 | -,32894 | ,07672 |
|      | Igualdade de Variâncias não Assumida |      |                                    | -1,249 | 147,956 | ,213                | -,12611     | ,10093 | -,32557 | ,07334 |

## Género e Satisfação Laboral

## Teste de Amostras Independentes

|            | Teste de <i>Levene</i>               |       | Teste T para a Igualdade de Médias |       |         |                     |             |        |         |        |
|------------|--------------------------------------|-------|------------------------------------|-------|---------|---------------------|-------------|--------|---------|--------|
|            | F                                    | Sig.  | t                                  | gl    | Sig.    | Diferença de Médias | Erro Padrão | 95% IC |         |        |
|            |                                      |       |                                    |       |         |                     |             | Inf.   | Sup.    |        |
| Satisfação | Igualdade de Variâncias Assumida     | 4,466 | ,035                               | -,158 | 272     | ,875                | -,02537     | ,16099 | -,34232 | ,29159 |
|            | Igualdade de Variâncias não Assumida |       |                                    | -,169 | 164,692 | ,866                | -,02537     | ,15042 | -,32236 | ,27162 |

Género e *Engagement*

**Teste de Amostras Independentes**

|            | Teste de <i>Levene</i>               |             | Teste T para a Igualdade de Médias |        |             |                      |             |        |         |        |
|------------|--------------------------------------|-------------|------------------------------------|--------|-------------|----------------------|-------------|--------|---------|--------|
|            | F                                    | <i>Sig.</i> | t                                  | gl     | <i>Sig.</i> | Diferença das Médias | Erro Padrão | 95% IC |         |        |
|            |                                      |             |                                    |        |             |                      |             | Inf.   | Sup.    |        |
| Engagement | Igualdade de Variâncias Assumida     | 17,753      | ,000                               | -1,247 | 272         | ,213                 | -,21555     | ,17283 | -,55582 | ,12471 |
|            | Igualdade de Variâncias não Assumida |             |                                    | -1,484 | 213,165     | ,139                 | -,21555     | ,14529 | -,50194 | ,07084 |

2.2.3 Variável Habilitações Literárias

Habilitações Literárias e PODC

**ANOVA**

**PODC**

|                   | Soma dos Quadrados | gl  | Quadrado Médio | F    | <i>Sig.</i> |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|------|-------------|
| Entre Grupos      | ,896               | 2   | ,448           | ,754 | ,472        |
| Dentro dos Grupos | 161,078            | 271 | ,594           |      |             |
| Total             | 161,974            | 273 |                |      |             |

**Comparações Múltiplas – PODC – Teste de *Tukey HSD***

| (I) Hab_Lit                  | (J) Hab_Lit                  | Diferença das Médias (I-J) | Erro Padrão | <i>Sig.</i> | 95% IC      |             |
|------------------------------|------------------------------|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                              |                              |                            |             |             | Limite Inf. | Limite Sup. |
| Igual ou inferior ao 12º ano | Licenciatura                 | -,13226                    | ,11474      | ,483        | -,4027      | ,1381       |
|                              | Mestrado ou superior         | -,03192                    | ,11777      | ,960        | -,3095      | ,2456       |
| Licenciatura                 | Igual ou inferior ao 12º ano | ,13226                     | ,11474      | ,483        | -,1381      | ,4027       |
|                              | Mestrado ou superior         | ,10035                     | ,11117      | ,639        | -,1616      | ,3623       |
| Mestrado ou superior         | Igual ou inferior ao 12º ano | ,03192                     | ,11777      | ,960        | -,2456      | ,3095       |
|                              | Licenciatura                 | -,10035                    | ,11117      | ,639        | -,3623      | ,1616       |

## Habilitações Literárias e Satisfação Laboral

### ANOVA

#### Satisfação

|                   | Soma dos Quadrados | gl  | Quadrado Médio | F    | Sig. |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|------|------|
| Entre Grupos      | ,562               | 2   | ,281           | ,194 | ,824 |
| Dentro dos Grupos | 392,836            | 271 | 1,450          |      |      |
| Total             | 393,398            | 273 |                |      |      |

### Comparações Múltiplas – Satisfação – Teste de Tukey HSD

| (I) Hab_Lit                  | (J) Hab_Lit                  | Diferença das Médias (I-J) | Erro Padrão | Sig. | 95% IC      |             |
|------------------------------|------------------------------|----------------------------|-------------|------|-------------|-------------|
|                              |                              |                            |             |      | Limite Inf. | Limite Sup. |
| Igual ou inferior ao 12º ano | Licenciatura                 | -,04781                    | ,17919      | ,962 | -,4701      | ,3745       |
|                              | Mestrado ou superior         | ,06021                     | ,18392      | ,943 | -,3732      | ,4936       |
| Licenciatura                 | Igual ou inferior ao 12º ano | ,04781                     | ,17919      | ,962 | -,3745      | ,4701       |
|                              | Mestrado ou superior         | ,10802                     | ,17361      | ,808 | -,3011      | ,5172       |
| Mestrado ou superior         | Igual ou inferior ao 12º ano | -,06021                    | ,18392      | ,943 | -,4936      | ,3732       |
|                              | Licenciatura                 | -,10802                    | ,17361      | ,808 | -,5172      | ,3011       |

## Habilitações Literárias e Engagement

### ANOVA

#### Engagement

|                   | Soma dos Quadrados | gl  | Quadrado Médio | F    | Sig. |
|-------------------|--------------------|-----|----------------|------|------|
| Entre Grupos      | 3,294              | 2   | 1,647          | ,986 | ,374 |
| Dentro dos Grupos | 452,643            | 271 | 1,670          |      |      |
| Total             | 455,937            | 273 |                |      |      |

### Comparações Múltiplas – Engagement – Teste de Tukey HSD

| (I) Hab_Lit                  | (J) Hab_Lit          | Diferença das Médias (I-J) | Erro Padrão | Sig. | 95% IC      |             |
|------------------------------|----------------------|----------------------------|-------------|------|-------------|-------------|
|                              |                      |                            |             |      | Limite Inf. | Limite Sup. |
| Igual ou inferior ao 12º ano | Licenciatura         | -,22224                    | ,19234      | ,481 | -,6755      | ,2310       |
|                              | Mestrado ou superior | ,00844                     | ,19742      | ,999 | -,4568      | ,4737       |

|                      |                                 |         |        |      |        |       |
|----------------------|---------------------------------|---------|--------|------|--------|-------|
| Licenciatura         | Igual ou inferior ao<br>12º ano | ,22224  | ,19234 | ,481 | -,2310 | ,6755 |
|                      | Mestrado ou superior            | ,23068  | ,18636 | ,432 | -,2085 | ,6699 |
| Mestrado ou superior | Igual ou inferior ao<br>12º ano | -,00844 | ,19742 | ,999 | -,4737 | ,4568 |
|                      | Licenciatura                    | -,23068 | ,18636 | ,432 | -,6699 | ,2085 |

#### 2.2.4 Variável Antiguidade

##### Antiguidade e PODC

###### Sumário do Modelo

| Modelo | R                 | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> <sub>a</sub> | Erro<br>Padrão<br>Estimado | Estatísticas Alteradas     |            |     |     |                    |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|------------|-----|-----|--------------------|
|        |                   |                |                             |                            | R <sup>2</sup><br>Alterado | F Alterado | gl1 | gl2 | Sig. F<br>Alterado |
| 1      | ,053 <sup>a</sup> | ,003           | -,001                       | ,77058                     | ,003                       | ,775       | 1   | 272 | ,379               |

a. Preditores: (Constant), Antiguidade

###### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo     | Soma de<br>Quadrados | gl  | Quadrado<br>Médio | F    | Sig.              |
|------------|----------------------|-----|-------------------|------|-------------------|
| Regressão  | ,460                 | 1   | ,460              | ,775 | ,379 <sup>b</sup> |
| 1 Resíduos | 161,513              | 272 | ,594              |      |                   |
| Total      | 161,974              | 273 |                   |      |                   |

a. Variável Dependente: PODC

b. Preditores: (Constant), Antiguidade

##### Antiguidade e Satisfação Laboral

###### Sumário do Modelo

| Modelo | R                 | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> <sub>a</sub> | Erro<br>Padrão<br>Estimado | Estatísticas Alteradas |            |     |     |                    |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------------|------------------------|------------|-----|-----|--------------------|
|        |                   |                |                             |                            | R <sup>2</sup>         | F Alterado | gl1 | gl2 | Sig. F<br>Alterado |
| 1      | ,037 <sup>a</sup> | ,001           | -,002                       | 1,20183                    | ,001                   | ,364       | 1   | 272 | ,547               |

a. Preditores: (Constant), Antiguidade

ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo     | Soma de Quadrados | gl  | Quadrado Médio | F    | Sig.              |
|------------|-------------------|-----|----------------|------|-------------------|
| Regressão  | ,525              | 1   | ,525           | ,364 | ,547 <sup>b</sup> |
| 1 Resíduos | 392,873           | 272 | 1,444          |      |                   |
| Total      | 393,398           | 273 |                |      |                   |

a. Variável Dependente: Satisfação

b. Preditores: (Constant), Antiguidade

Antiguidade e *Engagement*

## Sumário do Modelo

| Modelo | R                 | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> <sub>a</sub> | Erro Padrão Estimado | Estatísticas Alteradas  |            |     |     |                 |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|-------------------------|------------|-----|-----|-----------------|
|        |                   |                |                             |                      | R <sup>2</sup> Alterado | F Alterado | gl1 | gl2 | Sig. F Alterado |
| 1      | ,040 <sup>a</sup> | ,002           | -,002                       | 1,29367              | ,002                    | ,431       | 1   | 272 | ,512            |

a. Preditores: (Constant), Antiguidade

ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo     | Soma dos Quadrados | gl  | Quadrado Médio | F    | Sig.              |
|------------|--------------------|-----|----------------|------|-------------------|
| Regressão  | ,722               | 1   | ,722           | ,431 | ,512 <sup>b</sup> |
| 1 Resíduos | 455,216            | 272 | 1,674          |      |                   |
| Total      | 455,937            | 273 |                |      |                   |

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores: (Constant), Antiguidade

### 3. Matriz de Correlação de Pearson

|              |                       | Correlações |        |         |         |            |            |                  |           |                  |
|--------------|-----------------------|-------------|--------|---------|---------|------------|------------|------------------|-----------|------------------|
|              |                       | PODC        | PODC_F | PODC_SI | PODC_RF | Engagement | Satisfação | S_Supervisã<br>o | S_AFísico | S_BRecebid<br>os |
| PODC         | Correlação de Pearson | 1           | ,892   | ,763    | ,631    | ,358       | ,475       | ,462             | ,340      | ,345             |
|              | Sig.                  |             | ,000   | ,000    | ,000    | ,000       | ,000       | ,000             | ,000      | ,000             |
|              | N                     | 274         | 274    | 274     | 274     | 274        | 274        | 274              | 274       | 274              |
| PODC_F       | Correlação de Pearson | ,892        | 1      | ,472    | ,362    | ,263       | ,350       | ,331             | ,277      | ,254             |
|              | Sig.                  | ,000        |        | ,000    | ,000    | ,000       | ,000       | ,000             | ,000      | ,000             |
|              | N                     | 274         | 274    | 274     | 274     | 274        | 274        | 274              | 274       | 274              |
| PODC_SI      | Correlação de Pearson | ,763        | ,472   | 1       | ,394    | ,366       | ,489       | ,495             | ,285      | ,372             |
|              | Sig.                  | ,000        | ,000   |         | ,000    | ,000       | ,000       | ,000             | ,000      | ,000             |
|              | N                     | 274         | 274    | 274     | 274     | 274        | 274        | 274              | 274       | 274              |
| PODC_RF      | Correlação de Pearson | ,631        | ,362   | ,394    | 1       | ,233       | ,299       | ,288             | ,241      | ,196             |
|              | Sig.                  | ,000        | ,000   | ,000    |         | ,000       | ,000       | ,000             | ,000      | ,001             |
|              | N                     | 274         | 274    | 274     | 274     | 274        | 274        | 274              | 274       | 274              |
| Engagement   | Correlação de Pearson | ,358        | ,263   | ,366    | ,233    | 1          | ,566       | ,556             | ,357      | ,449             |
|              | Sig.                  | ,000        | ,000   | ,000    | ,000    |            | ,000       | ,000             | ,000      | ,000             |
|              | N                     | 274         | 274    | 274     | 274     | 274        | 274        | 274              | 274       | 274              |
| Satisfação   | Correlação de Pearson | ,475        | ,350   | ,489    | ,299    | ,566       | 1          | ,960             | ,686      | ,803             |
|              | Sig.                  | ,000        | ,000   | ,000    | ,000    | ,000       |            | ,000             | ,000      | ,000             |
|              | N                     | 274         | 274    | 274     | 274     | 274        | 274        | 274              | 274       | 274              |
| S_Supervisão | Correlação de Pearson | ,462        | ,331   | ,495    | ,288    | ,556       | ,960       | 1                | ,506      | ,699             |
|              | Sig.                  | ,000        | ,000   | ,000    | ,000    | ,000       | ,000       |                  | ,000      | ,000             |
|              | N                     | 274         | 274    | 274     | 274     | 274        | 274        | 274              | 274       | 274              |
| S_AFísico    | Correlação de Pearson | ,340        | ,277   | ,285    | ,241    | ,357       | ,686       | ,506             | 1         | ,428             |
|              | Sig.                  | ,000        | ,000   | ,000    | ,000    | ,000       | ,000       | ,000             |           | ,000             |
|              | N                     | 274         | 274    | 274     | 274     | 274        | 274        | 274              | 274       | 274              |
| S_BRecebidos | Correlação de Pearson | ,345        | ,254   | ,372    | ,196    | ,449       | ,803       | ,699             | ,428      | 1                |
|              | Sig.                  | ,000        | ,000   | ,000    | ,001    | ,000       | ,000       | ,000             | ,000      |                  |
|              | N                     | 274         | 274    | 274     | 274     | 274        | 274        | 274              | 274       | 274              |

\*\* Correlação significativa para o nível 0.01.

#### 4. Teste de Hipótese

##### Regressão Linear Simples – PODC e Satisfação Laboral

**Sumário do Modelo<sup>b</sup>**

| Modelo | R                 | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> <sub>a</sub> | Erro Padrão Estimado |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|
| 1      | ,475 <sup>a</sup> | ,225           | ,223                        | 1,05848              |

a. Preditores: (Constant), PODC

b. Variável Dependente: Satisfação

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modelo | Soma de Quadrados | gl      | Quadrado Médio | F      | Sig.   |                   |
|--------|-------------------|---------|----------------|--------|--------|-------------------|
| 1      | Regressão         | 88,656  | 1              | 88,656 | 79,131 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduos          | 304,742 | 272            | 1,120  |        |                   |
|        | Total             | 393,398 | 273            |        |        |                   |

a. Variável Dependente: Satisfação

b. Preditores: (Constant), PODC

**Coefficientes<sup>a</sup>**

| Modelo | Coefficients Não Estandarizados |            | Coefficients Estandarizados | t    | Sig.   |      |
|--------|---------------------------------|------------|-----------------------------|------|--------|------|
|        | B                               | Std. Error | Beta                        |      |        |      |
| 1      | (Constante)                     | 3,461      | ,193                        |      | 17,953 | ,000 |
|        | PODC                            | ,706       | ,079                        | ,475 | 8,896  | ,000 |

a. Variável Dependente: Satisfação

##### Regressão Linear Múltipla – Dimensões da Escala PODC e Satisfação Laboral

**Sumário do Modelo<sup>b</sup>**

| Modelo | R                 | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> <sub>a</sub> | Erro Padrão Estimado |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|
| 1      | ,515 <sup>a</sup> | ,265           | ,257                        | 1,03477              |

a. Preditores: (Constant), PODC\_RF, PODC\_F, PODC\_SI

b. Variável Dependente: Satisfação

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modelo     | Soma de Quadrados | gl  | Quadrado Médio | F      | Sig.              |
|------------|-------------------|-----|----------------|--------|-------------------|
| Regressão  | 104,298           | 3   | 34,766         | 32,469 | ,000 <sup>b</sup> |
| 1 Resíduos | 289,100           | 270 | 1,071          |        |                   |
| Total      | 393,398           | 273 |                |        |                   |

a. Variável Dependente: Satisfação

b. Preditores: (Constant), PODC\_RF, PODC\_F, PODC\_SI

**Coefficientes<sup>a</sup>**

| Modelo      | Coeficientes Não Estandarizados |            | Coeficientes Estandarizados | t      | Sig. |
|-------------|---------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
|             | B                               | Std. Error | Beta                        |        |      |
| (Constante) | 3,418                           | ,189       |                             | 18,091 | ,000 |
| 1 PODC_F    | ,155                            | ,072       | ,130                        | 2,150  | ,032 |
| PODC_SI     | ,476                            | ,075       | ,389                        | 6,324  | ,000 |
| PODC_RF     | ,112                            | ,066       | ,098                        | 1,688  | ,093 |

a. Variável Dependente: Satisfação

**Regressão Linear Simples – PODC e *Engagement*****Sumário do Modelo<sup>b</sup>**

| Modelo | R                 | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> <sub>a</sub> | Erro Padrão Estimado |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|
| 1      | ,358 <sup>a</sup> | ,128           | ,125                        | 1,20872              |

a. Preditores: (Constant), PODC

b. Variável Dependente: Engagement

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modelo     | Soma de Quadrados | gl  | Quadrado Médio | F      | Sig.              |
|------------|-------------------|-----|----------------|--------|-------------------|
| Regressão  | 58,544            | 1   | 58,544         | 40,071 | ,000 <sup>b</sup> |
| 1 Resíduos | 397,394           | 272 | 1,461          |        |                   |
| Total      | 455,937           | 273 |                |        |                   |

a. Dependent Variable: Engagement

b. Predictors: (Constant), PODC

**Coefficientes<sup>a</sup>**

| Modelo |             | Coeficientes Não Estandarizados |            | Coeficientes Estandarizados | t      | Sig. |
|--------|-------------|---------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
|        |             | B                               | Std. Error | Beta                        |        |      |
| 1      | (Constante) | 4,123                           | ,220       |                             | 18,729 | ,000 |
|        | PODC        | ,574                            | ,091       | ,358                        | 6,330  | ,000 |

a. Variável Dependente: Engagement

Regressão Linear Múltipla – Dimensões da Escala PODC e *Engagement*

**Sumário do Modelo<sup>b</sup>**

| Modelo | R                 | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> <sub>a</sub> | Erro Padrão Estimado |
|--------|-------------------|----------------|-----------------------------|----------------------|
| 1      | ,387 <sup>a</sup> | ,150           | ,140                        | 1,19813              |

a. Preditores: (Constant), PODC\_RF, PODC\_F, PODC\_SI

b. Variável Dependente: Engagement

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modelo | Soma de Quadrados | gl      | Quadrado Médio | F      | Sig.   |                   |
|--------|-------------------|---------|----------------|--------|--------|-------------------|
| 1      | Regressão         | 68,351  | 3              | 22,784 | 15,871 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduos          | 387,587 | 270            | 1,436  |        |                   |
|        | Total             | 455,937 | 273            |        |        |                   |

a. Variável Dependente: Engagement

b. Preditores (Constant), PODC\_RF, PODC\_F, PODC\_SI

**Coefficientes<sup>a</sup>**

| Modelo |             | Coeficientes Não Estandarizados |            | Coeficientes Estandarizados | t      | Sig. |
|--------|-------------|---------------------------------|------------|-----------------------------|--------|------|
|        |             | B                               | Std. Error | Beta                        |        |      |
| 1      | (Constante) | 4,088                           | ,219       |                             | 18,687 | ,000 |
|        | PODC_F      | ,124                            | ,084       | ,097                        | 1,488  | ,138 |
|        | PODC_SI     | ,378                            | ,087       | ,286                        | 4,329  | ,000 |
|        | PODC_RF     | ,104                            | ,077       | ,085                        | 1,355  | ,176 |

a. Variável Dependente: Engagement